

Навигатор внедрения



Objectives and Key Results

Опыт
российских
компаний

Наталья Гульчевская
Ирина Сукманюк
Екатерина Чуева



Наталья Гульчевская
Ирина Сукманюк
Екатерина Чуева

Навигатор внедрения OKR

Опыт российских компаний

АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР

Москва, 2024

УДК 658.51
ББК 65.291.5
Г94

Редакторы МАРИЭЛЬ СТРЕЛИНСКАЯ,
ОКСАНА КЛЮЧИНСКАЯ

Гульчевская Н.

Г94 Навигатор внедрения OKR: Опыт российских компаний / Наталья Гульчевская, Ирина Сукманюк, Екатерина Чуева. — М. : Альпина Паблишер, 2024. — 395 с.

ISBN 978-5-9614-9135-7

Эта книга — ваш навигатор в мире управленческой эффективности, который поможет вашему бизнесу достичь новых высот в условиях неопределенности. В ней раскрывается сущность системы OKR (Objectives and Key Results — Цели и Ключевые результаты), которая уже многие годы служит инструментом для достижения выдающихся бизнес-результатов. Созданная Энди Гроувом в компании Intel, система OKR стала залогом успеха таких гигантов, как Google и Amazon.

В книге подробно описывается, как OKR помогают компаниям адаптироваться к быстро меняющемуся внешнему миру и обеспечивать экспоненциальный рост. Авторы делятся конкретными методиками и стратегиями внедрения OKR на основе опыта российских компаний и дают практические советы по установлению Целей и контролю за Ключевыми результатами, что позволяет не только понять теоретические аспекты системы, но и успешно применять ее на практике.

УДК 658.51
ББК 65.291.5

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в интернете и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу mylib@alpina.ru.

© Гульчевская Н., 2024
© Сукманюк И., 2024
© Чуева Е., 2024
© ООО «Альпина Паблишер», 2024

ISBN 978-5-9614-9135-7

Содержание

Благодарности.....	5
Введение.....	9

Часть I. Зачем

Глава 1.1. Как и зачем появилась система OKR?	15
Глава 1.2. 10 причин для лидера внедрить OKR	28
Глава 1.3. Что даст вашему бизнесу внедрение OKR?.....	58

Часть II. Что и как

Глава 2.1. Что такое OKR.....	89
Глава 2.2. Правила формулирования OKR.....	99
Глава 2.3. Сессия планирования OKR.....	120
Глава 2.4. Прогресс-собрания	144
Глава 2.5. Празднование успехов	162
Глава 2.6. Сессия ретроспективы	176

Часть III. Внедрение и эволюция OKR

Глава 3.1.	Принятие решения о внедрении.	
	Подготовка	205
Глава 3.2.	Запуск внедрения. Обучение	240
Глава 3.3.	Пилотное внедрение	272
Глава 3.4.	Масштабирование	285
Глава 3.5.	Устойчивое функционирование и эволюция.....	302
Глава 3.6.	Рестарт или улучшение.....	321
Глава 3.7.	OKR и мотивация	344
Глоссарий		367
Рекомендуемая литература		389
Заключение		391
Об авторах		393

Благодарности

Прежде всего команда OKR Академии хочет выразить искреннюю благодарность всем тем, кто внес вклад в создание этой книги.

Начнем с благодарности компаниям, с которыми мы имели возможность сотрудничать в течение длительного периода и чьи примеры использовались как иллюстрация к существенным аспектам OKR в этой книге. Ваше непреклонное стремление к успеху, уникальные подходы и инновации являются бесценным источником вдохновения для всех, кто стремится к развитию в мире бизнеса.

«Брендс Хаб / Zetter», «Гардиум / WiseAdvice», ГК «Новард», ГК Eqvanta, «Диван.ру», завод «Оконная мануфактура», «Миррико менеджмент», ПАО «Северсталь», «ПиццаФабрика», PravoTech, «Протектфид», «СамАвто» (Узбекистан), «Свеза», СДЭК, «СеверМедПрофи», «СИТИ21», «Содружество», Rescore, «Сравни.ру», «Стардогс», «ТД Торэкс», «Технолоджик / Skyward», «Технониколь», «Урбантех», «Эконика», «ЮМБенд», «ATI.SU — Биржа грузоперевозок», Бюро переводов AWATERA, FAKRO, Forise Group, Free Lines, inDrive, KASKAD Family, Modulbau, Otto Group Russia, PIM Solutions, «Таксопарк 369», TOM TAILOR.

Также мы благодарны за опыт, который получили в сотрудничестве, компаниям «Авито», «Автотрекер», «АйСиТи Логистикс», «Алтимейт Эдьюкейшн», «Альта Дженетикс», «Альфа Медиа Alfaleads ГоЧа», «Амплуа-Тренингс», АНМ, АО «Монитор Электрик», АО «Точка», АСГ (Алкогольная Сибирская Группа), бизнес-клубу «Атланты», «Биг Дата Технологии», «Браво Софт», «Британика», БФ «Нужна помощь», «ВКонтакте» (Департамент клиентского опыта), Web Control, «Вентмастер», «ВсеИнструменты.ру», «Гидротехнологии Сибири», гимназии «Корифей», ГК «Спецторг», «Глобус Медиа / tutu.ru», ЗАО «Альфа-Банк» (Беларусь), ЗАО «Альфа-Банк» (Казахстан), Красцветмет, «Лемчик, Крупский и Партнеры», «Леруа Мерлен» в Пензе, «Леруа Мерлен» в Новосибирске, «Мэнпауэргрупп», «Новосистем», ОТП Банк, «Офисариум», «Профиланс Групп», «Речь и интеллект», «Ритейл Эксперт», «Родная речь», Росбанк, Ростелеком, Ростелеком-Солар, Рулог, Сбербанк, СКБ «Контур», «Таможенная карта», УК №1 «Утконос», Шэн Ли, AdTech Holding, Apartners Capital, Business Life Stream, DPD, Ессо, EffectiveSoft (Беларусь), Fresh Auto, «GANG / Молодость», Garlyn, ГПМ «Дата», Green Cosmetics, HZPC (Нидерланды), iBox, Macroscop, QIWI, Ushatava, Wone IT.

Особую благодарность хотим выразить тем, кто делился своими мыслями, мнениями и опытом, которые мы использовали при написании этой книги. Идеи и замечания этих людей сделали данную работу намного глубже и значимее. Признательны вам: Абрамов Алексей, Андреев Артем, Арайс Гунтарс, Артамонов Денис, Астахов Владимир, Ахметова Зарнигор, Бедненко Алла, Васина Светлана, Вильде Святослав, Виноградова Елена, Воробьев Дмитрий, Воробьева Анна, Грушин Сергей, Двойных Елизавета, Девлетова Нурия, Денисенков Андрей, Домингес Екатерина, Евлютин Максим, Ельнова Елена,

Игумнов Евгений, Илиопуло Алеко, Илиопуло Андрей, Ильина Светлана, Игнатович Светлана, Кананыхин Роман, Качалина Ольга, Ключков Игорь, Козарезова Екатерина, Константинова Алина, Коротаев Евгений, Корсунский Даниил, Курская Оксана, Лексикова Екатерина, Лосев Сергей, Макаров Антон, Мальцева Ирина, Маркидаль Лариса, Машинистов Олег, Милованов Игорь, Морозов Алексей, Москвичев Антон, Наджар Алексей, Новосельский Артур, Орлова Оксана, Панкратов Дмитрий, Панов Кирилл, Пелевин Алексей, Попова Виктория, Расмус Юстас, Рассанов Илья, Расторгуева Юлия, Роман Гарипов, Рябцев Денис, Рябцева Евгения, Самойлов Всеволод, Сатановская Ольга, Седов Владимир, Семенистый Дмитрий, Сенькина Галина, Скилевая Карина, Соболев Евгений, Статкус Мария, Тягунов Иван, Филиппова Ольга, Филюшкина Екатерина, Фришман Анатолий, Фурсов Михаил, Хуммедов Руслан, Цивликов Алексей, Чайка Наталья, Шапиро Анна, Шестак Юлия, Шестериков Алексей, Шуберт Кристина, Щедрина Елена, Юлдашев Ульмас, Ямилова Эльмира, Яшина Ольга.

Искреннюю благодарность и признательность мы испытываем к нашим коллегам — тренерам ОКР Академии, с которыми совместно нарабатывали опыт и благодаря которым появлялись многие из приведенных примеров: Екатерине Филипповой, Гузаль Акрамовой, Дмитрию Титареву, Марии Ветницкой. И конечно, нашей дружной команде ОКР Академии — Светлане Винницкой, Николаю Ефимову и Людмиле Афанасьевой.

И наконец, мы хотим поблагодарить вас, читателей. Без вашего интереса и стремления к развитию эта книга не имела бы смысла. Мы надеемся, что вы найдете в ней полезные и вдохновляющие идеи для успешного применения ОКР.

Мы постарались вспомнить всех и надеемся, что в следующем издании книги наш список пополнится новыми

БЛАГОДАРНОСТИ

компаниями и именами, и, возможно, вы, читатель, увидите в нем и свое имя.

Спасибо всем вам!

Авторы книги и эксперты OKR Академии
Наталья Гульчевская, Ирина Сукманюк, Екатерина Чуева

Редактор книги
Мариэль Стрелинская

Введение

Основной вызов, с которым сталкиваются современные компании, — потребность меняться со скоростью (или быстрее!) изменений, происходящих вокруг. Звучит красиво и правильно, а как реализовать на практике?

В этой книге мы познакомим вас с системой OKR (Objectives and Key Results) — Цели и Ключевые результаты. Она уже не одно десятилетие помогает компаниям отвечать на вызовы внешнего мира и достигать выдающихся результатов. Система OKR была создана в момент зарождения цифровой эпохи в компании Intel ее руководителем Энди Гроувом и завоевала популярность благодаря его ученику Джону Дорру и компаниям Google и Amazon, которые с ее помощью добились экспоненциального роста. Сейчас OKR применяются во всем мире теми, кто хочет достигать поставленных целей и быть успешным в условиях высокой неопределенности.

Цель данной книги — помочь читателям разобраться в том, что такое система OKR, как она работает и как ее можно внедрить в своей компании. Мы представляем практическое руководство для лидеров, менеджеров и предпринимателей, которые хотят управлять своими компаниями

более эффективно, выстраивая стратегию и контролируя прогресс.

Книга состоит из трех частей, сформированных по принципам «Золотого круга Саймона Синека» — Зачем, Что и Как.

Первая часть адресована главным образом руководителям и собственникам бизнеса и отвечает на вопрос «Зачем?». Мы рассмотрим, почему внедрение OKR может быть полезным для вашей компании. Разберемся, как OKR помогают улучшить коммуникацию и согласованность внутри компании, повысить мотивацию и вовлеченность сотрудников, увеличить прозрачность и фокусировку на стратегических целях.

Вторая часть содержит пошаговое описание всей системы OKR и будет наиболее полезна OKR-коучам, Владельцам OKR и всем, кто непосредственно участвует в реализации OKR. Многие думают, что OKR — это просто особенность формулировки целей. Но на самом деле формулировка — это лишь один элемент целостной системы, давший ей название. Во второй части книги мы подробно описываем, что такое OKR, как их формулировать и планировать, как отслеживать прогресс в их выполнении. Мы предлагаем практические советы и инструменты для исполнения OKR, включая сценарии сессии планирования, прогресс-собраний, празднования успехов и сессии-ретроспективы. Каждая глава второй части имеет практичную структуру: вначале мы объясняем теорию, зачем и как выстроен тот или иной элемент. Теория подтверждается примерами из практики реальных компаний — в основном наших клиентов, но также и тех, чей опыт мы изучали. В конце каждой главы мы поместили сведенный в таблицу четкий алгоритм или чек-лист, которые вы можете использовать как подручный инструмент при проведении OKR-мероприятий.

В третьей части мы подробно описываем этапы зрелости системы OKR в компании. Рассматриваем шаг за шагом процесс внедрения, начиная с подготовки и принятия решения о внедрении и заканчивая устойчивым функционированием и эволюцией системы. Мы также обсуждаем, как правильно организовать обучение вовлеченных сотрудников и подготовить команду внутренних OKR-коучей для успешного внедрения. Особое внимание уделим типичным трудностям и алгоритмам действий на каждом этапе.

В книге собраны многочисленные примеры из нашей практики использования OKR и предложен ряд полезных инструментов, шаблонов для формулирования целей, планирования, отслеживания и оценки прогресса в выполнении OKR.

Мы надеемся, что эта книга поможет вам разобраться в том, как использовать OKR для управления своей компанией, достигать стратегических целей и повышать эффективность работы вашей команды. Книга может быть полезна для менеджеров, руководителей, специалистов по управлению, а также для всех, кто интересуется развитием своих навыков управления и бизнеса в целом.

Часть I

Зачем

Глава 1.1

Как и зачем появилась система OKR?

Одним из самых важных глобальных изменений последнего столетия был переход из промышленной эпохи в цифровую. Его движущими силами стали широкое распространение вычислительной техники, прежде всего персональных компьютеров, массовое применение портативных коммуникационных устройств, всеобъемлющее проникновение интернета. Не всегда просто отличить причину и следствие, но именно этому переходу мы обязаны той высокой скорости изменений, которые происходят вокруг нас. Основа для смены эпох закладывалась еще в прошлом веке такими компаниями, как Intel, Microsoft, Google, Facebook, Apple. Неудивительно, что инновационные технологии, созданные внутри них, требовали изменения управленческих подходов. Именно так родилась система OKR.

В 80-х годах прошлого столетия Энди Гроув, генеральный директор компании Intel, будучи большим поклонником и учеником Питера Друкера, начал использовать у себя в компании разработанный им подход к целеполаганию — MBO (Management by Objectives, 1954) или Управление по целям. К сожалению, Гроув не получил ожидаемых результатов. Тогда, как талантливый

управленец и практик, он модифицировал систему и дал ей название IMBO (Intel MBO) — «MBO по-интеловски».

Сотрудник компании Intel Джон Дорр, сменив должность инженера на карьеру венчурного инвестора, параллельно учил молодых стартаперов, как ставить цели. Фактически он использовал систему, созданную Энди Гроувом, немного доработав ее и дав название OKR. Самыми известными из таких стартапов являются компании Google (начали использовать OKR в 1999 году) и Amazon (применяют OKR примерно с 1995 года). Они и сейчас продолжают использовать систему OKR, отмечая, что во многом именно ей обязаны достигнутым результатам. Широкую известность система получила после выступления на конференции в 2003 году сотрудника Google Рика Клау. Он рассказал, что за систему целеполагания используют в Google и как она обеспечила фантастические результаты. С этого момента началось ее массовое внедрение компаниями, ставящими перед собой амбициозные цели.

Что же отличает OKR от MBO? Прежде чем ответить, давайте вернемся к промышленной и цифровой эпохам. Компания Intel уже в XX веке была ярким представителем цифровой эпохи и жила с соответствующей скоростью. Поэтому первое, что в ней появилось, — гибкость. Цели ставились не на классические годовые отрезки с квартальной декомпозицией, а лишь на ближайший период, на который в начале планирования можно было понять конкретную перспективу. Мы говорим именно о целях исполнения стратегии. Энди Гроув рассуждал примерно так: «Зачем планировать на периоды, которые будут не скоро? Сейчас я вижу конкретные приоритеты только на ближайший квартал, значит, и планировать цели буду на него. В конце подведу итоги: каких результатов достиг, что изменилось вокруг? Затем снова посмотрю на свою стратегию, чтобы

решить, на чем фокусироваться в следующий ближайший период». Возможно, вы уже узнали суть аджайл-подхода — движение итерациями с циклами обратной связи.

Второе отличие: в IMBO цели определял не руководитель, а все причастные к их достижению лица, так как в условиях быстрых изменений самой актуальной информацией обладают сотрудники, которые находятся ближе к рынку и (или) клиентам. Участвуя в постановке целей, они получают гораздо более высокий уровень вовлеченности. Также, прежде чем быть принятыми к исполнению, цели проходят два уровня согласования (выравнивания) — вертикальный и горизонтальный. О том, что это такое и какими процедурами может быть реализовано, мы расскажем ниже, а здесь хочется отметить, что такое двойное согласование помогает максимально повысить качество целей и убрать возможные противоречия в фокусировке у различных подразделений и команд.

Фокусировка на ограниченном количестве целей — третье отличие. Она обеспечивает возможность получения результата в условиях ограниченности ресурсов. В OKR существует достаточно жесткое и конкретное ограничение количества целей — их не должно быть больше пяти, а более точное количество зависит от их масштаба, сложности и инновационности.

Четвертым отличием является амбициозность — лидерский инструмент, помогающий достижению выдающихся и вдохновляющих результатов. В момент постановки целей определяется, насколько вы поднимете для себя планку — на 30%, в два или в 10 раз. Амбициозность подчеркивает необходимость разделения оценки результатов и краткосрочной материальной мотивации — это еще одно, пятое отличие от MBO.

Почему с каждым годом все большее количество компаний применяют OKR? Конечно, это является прямым ответом

на изменения внешней среды. Период до начала цифровой революции принято называть SPOD-миром. Это аббревиатура из четырех английских слов: Steady — стабильный, Predictable — предсказуемый, Ordinary — простой, Definite — определенный. Использование цифровых технологий сделало наш мир сначала «VUCA», а затем «BANI». Подробно познакомиться с этими понятиями вы можете в глоссарии в конце книги, а здесь мы рассмотрим критически важные факторы для внедрения OKR.

Концепция VUCA-мира возникла в 90-х годах прошлого столетия в американской армии и применялась для построения системы обучения военных в условиях, когда внешняя среда характеризуется как Volatile — изменчивая, Uncertain — неопределенная, Complex — сложная, Ambiguous — неоднозначная. Тем, кто хочет быть успешным в VUCA-мире, необходимо развивать такие компетенции, как эмоциональный интеллект, критическое мышление, постоянное обучение, гибкость. Фактически переход от SPOD-мира к VUCA-миру и создал условия для перехода от MBO к OKR.

Но жизнь не стоит на месте, и совсем недавно футуролог Жаме Кассио предположил, что после пандемии мы перешли в новую эпоху, которую он назвал BANI-миром: Brittle — хрупкий, Anxious — тревожный, Nonlinear — нелинейный, Incomprehensible — непостижимый.

Вы можете спросить: «А что нам дают все эти названия?» Конечно, название не важно, а важно понимание, что изменение условий требует изменения мышления, поведения, действий как в личной жизни, так и в бизнесе. Когда мы находимся в BANI-мире, умение понимать, строить прогнозы и планы, которые будут сбываться, отходит на второй план, а на первый выходит **способность быстро чувствовать происходящее и адаптироваться к нему.**

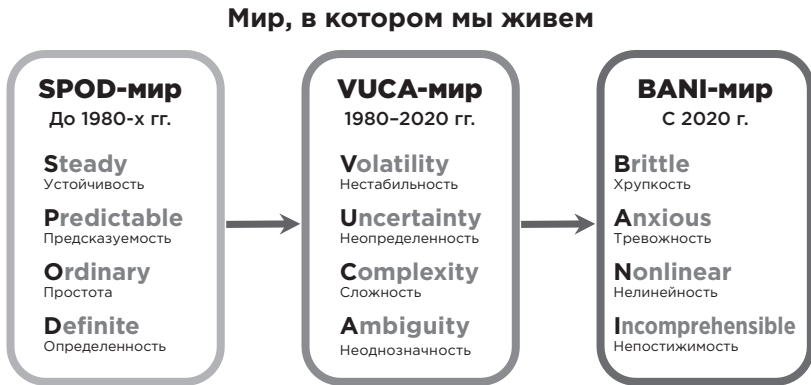


Рис. 1

В **хрупком** мире любые привычные для нас системы, способы действий, организации могут рухнуть в любой момент — и нам надо использовать подходы, которые помогут быть устойчивее.

Нелинейный мир не позволяет установить четкие связи между причинами и следствиями, например между нашими действиями и их результатом, поэтому для нас важно постоянно проводить сверку по изменению окружающего контента и быстро адаптироваться под его новые ограничения и возможности.

В **тревожном** мире невозможно предсказать, что случится дальше. Мы все чаще чувствуем себя беспомощными и не понимаем, как принимать решения. Поэтому нам важно развивать осознанность для управления своими эмоциями и реакциями, эмпатию, сочувствие и командную работу.

Мир становится **непостижимым**, и невозможно предсказать, что будет завтра. Знания всегда неполноценны. Данных все время не хватает. Мы вынуждены принимать решения в ситуации неопределенности и двигаться на ощупь, поэтому нам крайне важно повысить прозрачность и интуитивность, а также

вовлечь в разработку и принятие решений более широкий круг участников.

Если мы обратимся к известным моделям, описывающим эволюционную природу областей принятия решений и систем управления: «Кеневин» (англ. Framework Cynefin, автор Дэвид Сноуден, директор Института управления знаниями компании IBM) или Матрицы Стейси (Stacey Matrix, разработана Ральфом Дугласом Стейси и Кристофером Йенсоном), — то увидим, что в современном бизнесе начинают преобладать запутанные и хаотичные системы.

Говоря о быстрой изменчивости и непредсказуемости внешнего окружения, мы понимаем, что практически невозможно выстраивать бизнес, если менять все и сразу, следуя происходящим изменениям.

Именно поэтому все больше компаний начинают использовать OKR в качестве инструмента для адаптации к быстро меняющимся условиям. OKR позволяют компаниям выстраивать свою стратегию и цели, делая их более гибкими, основываясь на текущих реалиях и изменениях внешней среды и фокусируясь на малом количестве критически важных изменений в один период времени.

Приведем подробный пример одной из российских производственно-торговых компаний — ТД «Торэкс», где соавторы этой книги Наталья Гульчевская и Ирина Сукманюк проводили обучение OKR, а Екатерина Чуева в течение нескольких лет была аджайл- и OKR-коучем. Для сохранения конфиденциальности данных конкретные цифры скрыты, но все соотношения соответствуют реальной ситуации.

Контекст. Необходимо было настроить процесс изготовления нестандартных изделий в условиях серийного промышленного производства, так как это направление было очень востребовано на рынке и его уже пытались развивать конкуренты. К задаче подступали неоднократно, но никак не могли найти решения, которые позволили бы сделать данный процесс технически возможным и экономически целесообразным.

После внедрения OKR и нескольких циклов жизни по ним эту сложную тему решили поставить во главу угла, закрепив в качестве одной из годовых стратегических целей.

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ГОДОВАЯ ЦЕЛЬ:

«Сделаем желание клиента нашим законом»

KP1. Отгружено X шт. нестандартных изделий.

KP2. Достигнута рентабельность нестандартных изделий в XX%.

KP3. Коммерческое предложение по нестандартному изделию предоставляется за X часов.

ЦЕЛЬ I КВАРТАЛА НА УРОВНЕ КОМПАНИИ.

Системный бизнес-процесс по запуску нестандартных изделий утвержден и внедрен

Подразделение 1

Один из KP. Время обработки заказа нестандартных изделий от приема заказа до отгрузки — X рабочих дней

Подразделение 2

Один из КР. Регламент процесса размещения нестандартных изделий в производстве работает на 100%.

Подразделение 3

Цель. Производство обеспечено технической документацией в объеме, достаточном для изготовления нестандартных изделий.

КР1. Разработана в соответствии с бизнес-процессом и передана в производство документация для изготовления не менее чем 300 изделий.

Подразделение 4

Цель = КР. 100% нестандартных изделий произведено в соответствии с заказами коммерческой службы и в срок.

Подразделение 5

Один из КР. Разработан регламент учета затрат экспериментально-нестандартных изделий.

Подразделение 6

Один из КР. Количество рекламаций по нестандартным изделиям снижено с X до 0.

Далее запустили командный канбан, который еще более укрепил кросс-функциональные связи, собрав представителей каждой функции по цепочке создания ценности в одной команде.

**ЦЕЛЬ II КВАРТАЛА НА УРОВНЕ КОМПАНИИ.
Эффективный бизнес-процесс «Нестандартные
изделия»**

КР1. Среднее время выполнения одного заказа сокращено до X календарных дней.

КР2. Производительность потока увеличена до X шт. готовой продукции в неделю.

КР3. Поток по критерию «время выполнения заказа» в рамках 1-й, 2-й, 3-й категорий стабилизирован (значение коэффициента вариации снижено в 3 раза).

**ЦЕЛЬ III КВАРТАЛА НА УРОВНЕ КОМПАНИИ.
Производить нестандартные изделия
в стандартные сроки**

КР1. Подготовка коммерческого предложения для розничного клиента за X рабочих часов.

КР2. Проработка конструкции за X часов.

КР3. Изготовление нестандартного изделия за X дней.

РЕЗУЛЬТАТЫ ПО ИТОГАМ РАБОТЫ ПЕРВЫХ ТРЕХ КВАРТАЛОВ

Увеличилась в 9 раз пропускная способность системы (количество выпускаемых нестандартных изделий в единицу времени).

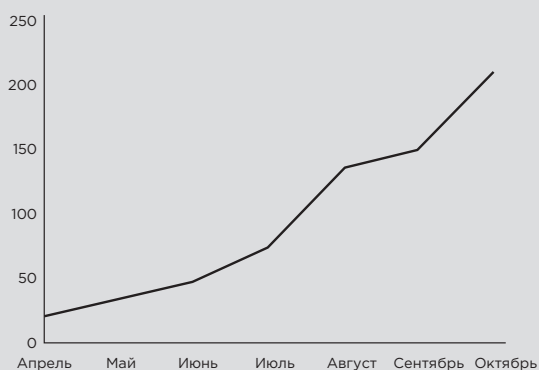


Рис. 2

Сократилось в 10 раз среднее время подготовки коммерческого предложения.



Рис. 3

Амбициозная годовая цель OKR 2019 года по поставке превышена в 2 раза.

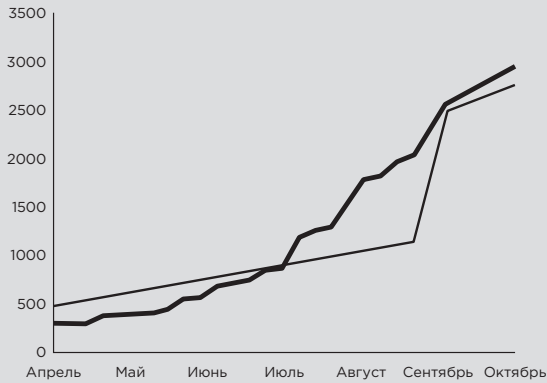


Рис. 4

На 1600% (тысячу шестьсот процентов!) увеличена выручка за II и III кварталы (6 месяцев).

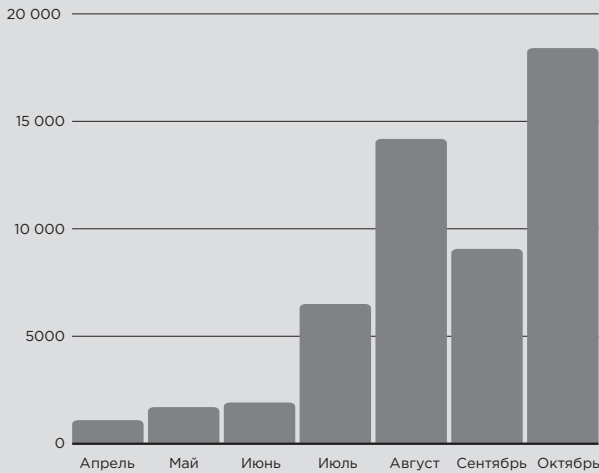


Рис. 5

Увеличена способность удовлетворить спрос на рынке: она стала расти по экспоненте, о чем говорит динамика поступления заказов на нестандартные изделия.

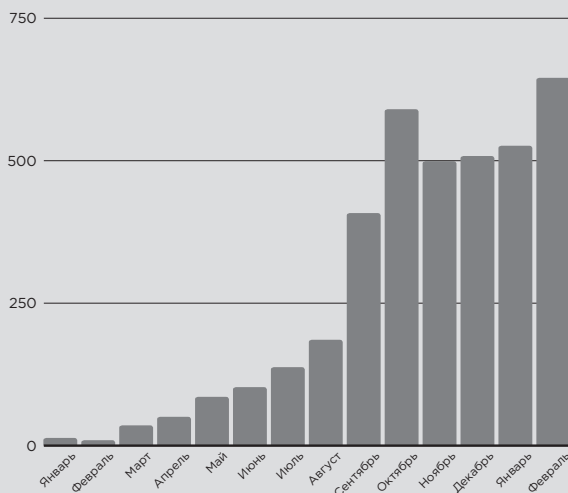


Рис. 6

Применение системы OKR в данной компании для запуска и совершенствования процесса производства нестандартных изделий позволило достичь значительных бизнес-результатов и даже стало одним из инструментов сглаживания сезонности бизнеса. Установив стратегические годовые Цели и согласовав Ключевые результаты в различных подразделениях и уровнях, компания смогла существенно продвинуться в решении проблем в конкретной области своего бизнеса. Приняв принципы OKR и интегрировав их в свою деятельность, компания успешно трансформировала процесс производства нестандартных изделий, получив конкурентное преимущество на рынке.

Надеемся, что этот пример наглядно продемонстрировал, как OKR работают и какие впечатляющие результаты могут принести при правильном использовании.

Далее мы будем сохранять принцип наглядности и в каждой главе станем подтверждать теорию примерами из жизни компаний, которые применяют OKR. Там, где пример положительный и мы получили разрешение на публикацию, мы будем указывать название — и вы при желании сможете связаться с компанией напрямую и узнать подробности. Но также мы наблюдали и множество провалов OKR — и тоже хотим ими поделиться. Конечно, в этом случае мы не будем называть компанию (к тому же это обычно типовые ситуации, и многие смогут себя в них узнать).

Теперь, когда мы разобрались в причинах, по которым применение OKR становится все более популярным, давайте выясним, почему же лидерам компаний следует внедрить эту систему управления в свою работу. В главе «10 причин для лидера внедрить OKR» мы подробно рассмотрим ключевые аспекты, которые делают OKR столь привлекательными для современных организаций, и то, как они могут способствовать вашему успеху в сегодняшнем мире.

Глава 1.2

10 причин для лидера внедрить OKR

За годы практики внедрения OKR в десятках компаний самых разных отраслей и размеров мы слышали от владельцев и генеральных директоров компаний много историй о причинах, побудивших их искать новые способы реализации стратегических целей и в конечном счете прийти к OKR.

Но устройство бизнеса в моей компании кардинально отличается от компании другого масштаба или другой отрасли. «Разве мне могут быть полезны ваши примеры?» — скажете вы.

Конечно, каждая ситуация уникальна, поэтому не стоит внедрять OKR, бездумно следуя готовому шаблону. Важна наблюдательность эксперта, который выполняет внедрение. Опираясь на наш опыт, мы выделили 10 типичных причин, которые побуждали владельцев и топ-менеджмент принять решение о переходе компании на работу по OKR.

Их можно объединить в четыре основные группы: понимание стратегии и способа ее реализации, готовность к изменениям, сфокусированность и согласованность, а также мотивация сотрудников.

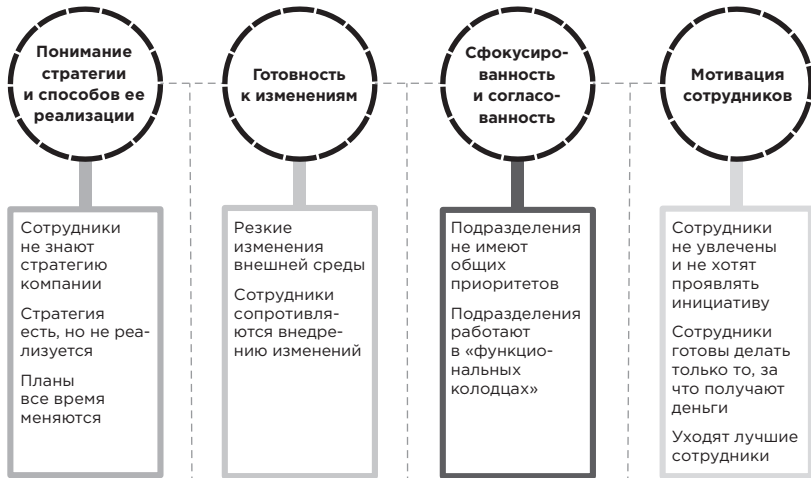


Рис. 7

Первая группа «Понимание стратегии и способов ее реализации»:

1. Сотрудники не знают стратегию компании.
2. Стратегия есть, но не реализуется.
3. Планы все время меняются.

Вторая группа «Готовность к изменениям»:

4. Резкие изменения внешней среды.
5. Преодоление инертности мышления сотрудников при внедрении изменений.

Третья группа «Сфокусированность и согласованность»:

6. Подразделения не имеют общих приоритетов.
7. Подразделения работают в «функциональных колодцах».

Четвертая группа «Мотивация сотрудников»:

8. Сотрудники не увлечены и не хотят проявлять инициативу.
9. Сотрудники готовы делать только то, за что получают деньги.
10. Уходят лучшие сотрудники.

ПЕРВАЯ ГРУППА ПРИЧИН ВНЕДРИТЬ OKR: «Понимание стратегии и способа ее реализации»

Один из распространенных мифов об OKR — это то, что данная система нацелена на краткосрочное планирование. На самом деле именно тесная связь OKR со стратегией и постоянная сверка действий с главным вектором обеспечивают компании игру в долгую. OKR позволяют сделать процесс движения к цели осознанным и направленным. Дают возможность не терять фокус внимания за рутинными процессами.

Если вы или топ-менеджмент компании задаетесь вопросами: «А что у нас со стратегией? Почему она не реализуется?» — поздравляем! Настало время внедрять OKR.

ПРИЧИНА ВНЕДРИТЬ OKR №1.

Сотрудники не знают стратегию компании

Ради интереса попробуйте остановить в коридоре любого руководителя среднего звена или рядового сотрудника, и спросите: «Какая стратегия у нашей компании на ближайший год?» Возможно, ответ вас удивит (если вообще последует). Мы не раз проводили такие эксперименты при подготовке сессии планирования OKR. И, даже когда задавали этот вопрос управленческой команде, слышали довольно противоречивые ответы.

Если вам небезразлично, куда движется ваша компания, убедитесь, что стратегия озвучена, записана, прочитана и понята всеми.

Кто в лес, кто по дрова

Однажды мы готовились к проведению расширенной очной сессии планирования. В группе ожидалось около 70 человек — руководителей различных подразделений крупной девелоперской компании. Мы заранее попросили генерального директора подготовить слайд со стратегией, на что он, махнув рукой, ответил: «Зачем? Все прекрасно знают ее. Нам не надо записывать, она у всех в голове!»

Когда пришло время сессии, мы предложили обозначить направление развития и, опираясь на него, задаться вопросом: «А на чем надо сфокусировать внимание в ближайший квартал, чтобы максимально продвинуться к ее реализации?»

Директор уверенно предложил кому-нибудь из сотрудников озвучить стратегию — и тут его ждал сюрприз... Идеи прозвучали самые разнообразные.

В результате нам пришлось посвятить около часа, чтобы выписать на флип-чарт довольно противоречивые мнения, организовать обсуждение, прийти к единому видению. И наконец, записать стратегию. Хорошо, что общее понимание вектора все же присутствовало у участников. Ведь если начинать такую сессию с нуля, то она займет от 1 до 3 дней.

Возможно, следуя старой привычке директивного управления, вы как руководитель не видите необходимости вовлекать в обсуждение широкие массы сотрудников, считая, что это дело

узкого круга топ-менеджеров. Или полагаете, что если главный вектор развития был озвучен в начале года на общем собрании, то все его помнят наизусть и опираются на него в расстановке приоритетов ежедневных рабочих задач. В таком случае стратегия точно не реализуется или все будет происходить крайне медленно. Компания начнет безнадежно отставать.

А у вас точно есть стратегия?

Иногда основатели стартапов, имея в голове некий план, думают, что это и есть стратегия. Так, перед базовым тренингом по внедрению OKR мы обсуждали с заказчиком, основателем стартапа, необходимость озвучивания главного вектора развития. В ответ получили уверенное: «Да, конечно! Все есть!»

В результате, уже на тренинге, он предложил команде на ходу накидывать варианты. Нам пришлось сначала проводить консалтинг по развитию стартапа. И только потом уже выбирать критически важные цели на квартал и формулировать OKR.

При использовании OKR стратегия озвучивается всем участникам на каждой ретроспективе и перед началом планирования. Это способствует своевременной актуализации выбранного вектора. Именно такое двунаправленное согласование **ближайших** целей со **стратегическими** обеспечивает высокую адаптивность компании.

Перестройка на ходу, или Как не надо адаптировать стратегию

Наш совет по регулярному пересмотру и адаптации стратегии предполагает, что в этот процесс будет вовлечена как минимум управленческая команда.

На одной из сессии планирования CEO изложил не ту стратегию, которую знали сотрудники. При подготовке он решил, что старая стратегия неверна, и прямо в процессе рассказа вдохновенно формулировал новую, встраивая в нее приходящие в голову идеи. Это вызвало недоумение и возмущение. Рабочий настрой был сорван, и нам как фасилитаторам пришлось помочь команде сначала справиться с эмоциями, а затем прояснить ситуацию и прийти к единому пониманию.

OKR — это инструмент, для которого критически необходимо озвучивание стратегии компании на всех ее уровнях. Не только ради информирования сотрудников, но и ради ее прояснения, корректировки, адаптации и обогащения значимыми, релевантными деталями. И в то же время OKR — это инструмент для реализации стратегии. Благодаря OKR стратегия наполняется живым актуальным содержанием и пониманием ближайших конкретных шагов.

Если вы (или топ-менеджмент) осознаете данную потребность, тогда OKR — однозначно ваш инструмент.

ПРИЧИНА ВНЕДРИТЬ ОКР №2.

Стратегия есть, но она не реализуется.



Рис. 8

Часто стратегия разработана и встречаю, на которых она обсуждается, нет конца... но потом все расходятся по кабинетам и продолжают жить как раньше. Сотрудники тонут в большом количестве неотложных и важных дел, решают текущие задачи, но все эти действия не двигают компанию никуда. Она топчется на месте, лишь постфактум реагируя на новые вызовы. Стратегия без плана бесполезна. Сотрудники не понимают, что именно нужно делать для реализации идей топ-менеджеров, и понемногу устают от постоянных криков «Вперед!». В ожидании конкретных указаний все погружаются в выполнение понятных, привычных для себя обязанностей.

Когда стратегия остается мечтой

В одной из компаний была принята стратегия по реформированию розничной сети. В их идее все было с размахом. Представительства в разных городах; новый формат магазинов, который должен был впечатлять стилем. И, конечно, обновленная политика отношений с покупателями.

Однако попытки руководителя розничной сети добиться от топ-менеджеров выделения бюджета не встречали понимания.

Те всячески избегали подобных разговоров, поскольку не были готовы ответить на ряд неудобных вопросов. После нескольких неудачных попыток руководитель розничной сети оставил надежды на воплощение своих планов.

Прошел год — и, вопреки разработанной стратегии (и вложенных ресурсов в виде потраченного времени, изготовления проектов новых магазинов, проработки дизайна и пр.), розничная сеть не преобразовалась и продолжала работать в прежнем формате, выглядя все хуже на фоне развивающихся конкурентов.

Этот пример показывает, что недостаточно вложиться интеллектуальными и временными ресурсами в разработку стратегии, какой бы хорошей она ни была. Без конкретного плана действий все мечты остаются лишь буквами на бумаге. Необходимо создать дорожную карту, обеспечить обратную связь и сотрудничество в процессе продвижения к поставленной цели.

Вам не нужно изобретать велосипед. Если система OKR настроена, она позволит учесть все нюансы и не пропустить важные шаги.

ПРИЧИНА ВНЕДРИТЬ OKR №3.

Планы все время меняются

Если вы хоть раз занимались разработкой плана действий по реализации стратегии, то знаете, насколько это бывает сложно. С чего начинать? Как расставить приоритеты? Важным кажется все. И многое должно быть сделано еще вчера. Невозможно

приступить к действиям без глубокого исследования и аналитики. План, который хотели реализовать в текущем году, растягивается на 5–7 лет...

Но даже если удалось справиться с текущими вызовами, за углом поджидают следующие. Представьте, вы уже начали движение, стали что-то делать в выбранном направлении, а ситуация внезапно изменилась и планы надо срочно корректировать.

Согласитесь, после нескольких подобных попыток разработка дорожной карты превращается в сплошную пытку.

Семь пятниц на неделе

Вот пример производственной компании с большой историей, низким уровнем текучести кадров и средним стажем сотрудников 20–25 лет. Они еще помнят времена, когда можно было запускать долгосрочные проекты минимум на 5 лет. А после не возвращаться к обсуждению их актуальности до завершения цикла.

Здесь мы столкнулись с острой ситуацией, когда ключевые и значимые специалисты старой закалки винят молодых управленцев в непоследовательности и постоянных переменах. В таком коллективе часто слышен упрек: «У них семь пятниц на неделе!»

В данном случае помогло погружение всего коллектива в тему OKR с соответствующим пониманием аджайл-подхода. Это позволило командам начать говорить на одном языке, осознать новые реалии ведения бизнеса и прийти к согласию в спорных моментах.

Приведем еще один пример.

Формирование портфеля стратегических проектов — всегда ли это здорово?

Как-то раз мы внедряли OKR в компании, давно опирающейся на классический процесс стратегирования. Ежегодно он заканчивался формированием портфеля проектов, необходимых для реализации стратегии. Процесс был логически правильным, но работа над проектами происходила с большим трудом и около 50% из них не завершались. Все участники чувствовали усталость от несоизмеримости вложенных сил и полученных результатов.

Мы проанализировали ситуацию и объяснили сотрудникам, что классическое проектное управление далеко не всегда эффективно, так как подразумевает последовательные шаги при проведении изменений.

В реальности, если ваша стратегия предусматривает большие инновации, а цели амбициозны, почти невозможно предугадать, какими конкретными шагами вы ее достигнете. Придется действовать методом проб и ошибок, выдвигая и проверяя гипотезы.

.....

Дорога возникает под шагами идущего.

Приписывают Лао-цзы

.....

Планы и стратегии могут меняться в процессе, так как выявляются новые факторы и препятствия, которые не были учтены на стадии разработки. Поэтому важно быть готовыми и быстро адаптироваться к новым обстоятельствам

OKR воплощают в себе всю философию, ценности и принципы аджайла (Подробнее про аджайл можно прочитать в глоссарии). Обучаясь гибкому целеполаганию, компания получает возможность составлять дорожную карту на короткий отрезок пути. Это позволяет увидеть, как определенные действия влияют на достижение поставленных целей, и вовремя корректировать их. Коллектив понимает, что происходит, по каким правилам идет игра, каков алгоритм внесения изменений в ранее согласованные планы. Труд в таких условиях снимает фрустрацию и поддерживает в сотрудниках высокую работоспособность.

ВТОРАЯ ГРУППА ПРИЧИН ВНЕДРИТЬ OKR: «Готовность к изменениям»

Разбор предыдущей причины подводит к мысли о том, что важно не только спокойно принимать необходимость перемен, но и выстраивать систему быстрой адаптации, так как только это позволит говорить о готовности к изменениям в полном смысле слова. Бизнес-сингулярность, турбулентность, VUCA- и BANI-мир, ЭксО и тому подобные термины описывают различные аспекты современной бизнес-среды, где царит непостоянство и неопределенность. Подробно эти термины мы также разбираем в глоссарии. Ведение бизнеса в таких условиях предполагает модель, обеспечивающую осознанное реагирование и высокую адаптивность, стимулирование инноваций, готовность к риску и экспериментам. А также открытую и эффективную коммуникацию как внутри организации, так и с внешней средой. И, конечно, постоянное обучение и развитие.

ПРИЧИНА ВНЕДРИТЬ OKR №4.

Резкие изменения внешней среды

Часто бывает, что действия по реализации стратегии начаты — но внезапно происходят резкие изменения внешней среды, однако компания продолжает двигаться по ранее намеченному плану. Запущены долгосрочные проекты, вложены средства, наняты люди — а ситуация требует остановить несущийся полным ходом локомотив. Если в организации используется годовое планирование и все было уже декомпозировано, каскадировано и закреплено в KPI, а люди предвкушали свою законную премию, то такая ситуация становится катастрофой.

Осторожно, рынок закрывается!

Крупная российская логистическая компания СДЭК имела грандиозные планы выхода на европейский рынок. В стратегических целях на год прописаны конкретные страны, цифры. Созданы отделы, наняты и обучены люди. И тут произошло закрытие границ.

Как отмечают сами сотрудники, спасло компанию только то, что они успели внедрить OKR и прожить с ними несколько циклов. Культура пересмотра и адаптации критических целей уже была освоена. В связи с полной неопределенностью ситуации цикл постановки OKR сократился до одного месяца! За счет фокусировки на самом важном и гибкой адаптации удалось не только выйти из турбулентности, но и переориентировать стратегию на открывшиеся возможности внутреннего и восточных рынков. Согласованные действия внутри компании помогли консолидировать ресурсы и совершить прорыв.

Преодолеть препятствие помогает принцип гибкости и прозрачности. Когда поставленные цели ясны для всех и осуществляется постоянный мониторинг их достижения, это позволяет своевременно корректировать действия, если желаемый результат не достигается. В случае, когда внешняя ситуация кардинально меняется, происходит пересмотр и корректировка OKR.

Увидеть и занять свободное место

Еще один пример важности оперативного пересмотра и адаптации стратегических фокусов внимания показала компания «Протектфид». Обладая высокой экспертизой в разработке, производстве и дистрибуции кормов для сельскохозяйственных животных, она направила энергию стратегического развития на создание интернет-маркетплейса.

На очередной сессии планирования OKR, в связи с глобальными изменениями, компания провела дополнительный мозговой штурм и увидела, что открылись новые возможности, которых раньше никто не замечал. В частности, освободился рынок кормов для рыб в связи с уходом зарубежных поставщиков.

В этой связи, без остановки предыдущего проекта, на ближайший период были поставлены новые цели, связанные с разработкой продуктов для перспективных освободившихся рынков.

OKR не только обеспечивают работоспособность системы в условиях высокой турбулентности и неожиданных изменений, но и позволяет в любом кризисе увидеть новые возможности.

ПРИЧИНА ВНЕДРИТЬ OKR №5.

Преодоление инертности мышления сотрудников при внедрении изменений

Знакома ли вам ситуация, когда инвесторы ожидают от компании значимого роста, а сотрудники действуют по старинке и ничего не меняется? OKR переводят фокус внимания с действий на результат. Прежде чем начинать планировать, что и когда мы будем делать, необходимо четко определить желаемый результат и основные метрики, которые будут использоваться для его измерения. После этого можно сосредоточиться на поиске способов его достижения. Важно помнить, что только новые действия могут привести к принципиально новым результатам. Продолжая работать по прежним шаблонам, организация добьется того же, что и раньше. Увы, многие предпочитают оставаться на прежнем уровне и просто выживать, несмотря на возможность экспоненциального роста.

Как мы подружили сотрудников с искусственным интеллектом. Компания Awatera, рассказывает Дмитрий Семеновский, скрам-мастер, HR:

Главная ценность OKR — что достичь можно всего. Просто действуй за рамками привычного мышления, тогда откроются любые горизонты. OKR задают тебе тот самый горизонт, казалось бы, недостижимый: ты начинаешь по-другому думать, и оказывается, что все возможно.

Например, возникновение ChatGPT наш бизнес поначалу воспринял как некую угрозу. Но мы стали думать не о том, как убежать от технологий, а, наоборот, как можно их использовать с выгодой для себя. Таким

образом, нашей задачей стало подружиться с ChatGPT как можно большее количество людей, показать, какую пользу он может нам принести. И мы поставили соответствующие OKR на ближайший период.

Немного поясню: хотя наша компания занимается языковыми переводами, но сам перевод в нашем списке задач стоит не на первом месте. На первом месте стоит автоматизация — инструменты, о которых мы раньше не думали. Например, сканировать обратную связь от клиента раньше приходилось вручную, а сейчас это делает ChatGPT. И вот в начале февраля у нас стояла задача популяризировать во всей компании чат и его возможную пользу для бизнеса. Создавали марафоны, вовлекали в них самых заядлых скептиков — и это очень сильно помогло преодолеть сопротивление такому новшеству во всей организации. Мы хотели показать: «Вот, смотри, как с помощью ChatGPT ты можешь улучшить свою работу — и так больше еще никто не умеет!»

Таким образом, OKR помогли преодолеть страх инноваций, изменений, потому что наглядно показали, какие возможности они открывают. OKR и другие инструменты позволяют четко выстроить взаимосвязь между стратегией и текущим состоянием, систематизировать направления усилий, расписать необходимые действия и начать управлять прогрессом.

Итак, если вы как руководитель боретесь с сопротивлением изменениям, то OKR — ваш надежный инструмент!

ТРЕТЬЯ ГРУППА ПРИЧИН ВНЕДРИТЬ OKR. «Сфокусированность и согласованность»

ПРИЧИНА ВНЕДРИТЬ OKR №6.

Подразделения не имеют общих приоритетов

Компании всегда сталкиваются с нехваткой ресурсов на прорыв: обычно все ресурсы направлены на текущую деятельность. Когда ваша организация бурно растет, выходит на новые рынки, вводит новые продукты — начинают расходоваться базовые резервы.

Если инициатив развития много, если они исходят от разных подразделений, то неизбежно случается конфликт интересов и борьба. Распыление, отсутствие фокуса и консолидации приводят к тому, что настоящего прорыва получить не удастся.

Для преодоления этого препятствия в OKR есть принципы сфокусированности и согласованности. На каждый период времени определяются наиболее важные приоритеты, и усилия команд соединяются в выбранном направлении.

Лебедь, рак и щука

Пример группы компаний с несколькими продуктовыми направлениями, каждое из которых имеет свои приоритеты, цели и бюджетное планирование. Казалось бы, все отлично. Однако такой подход привел к конфликту интересов и борьбе за ресурсы между направлениями. Команды тратили на это много времени и сил, что смещало фокус внимания с исследования потребностей клиентов на попытки попасть в предпочтения топ-менеджмента.

Ситуация усугублялась тем, что каждое из данных продуктовых направлений обслуживалось несколькими узкими специалистами и инфраструктурными подразделениями. Для них такое положение вещей часто заканчивалось ситуацией «хоть разорвись», а продуктовые направления, простаивая в очереди за ресурсами, теряли время и не достигали поставленных задач в утвержденные сроки. Кроме того, иногда они занимались разработкой схожих технологий, что обнаруживалось постфактум и приводило к дополнительным расходам.

В OKR одним из принципов является сфокусированность на самых важных целях, когда для каждого периода на уровне компании выбирается от одной до трех целей и к ним — по три–пять Ключевых результатов. Это позволяет определить единый вектор движения и расставить приоритеты. Вертикальное и горизонтальное согласование целей помогает избежать лишних затрат.

Общий приоритет — устойчивость бизнеса. Компания Awatera, рассказывает Дмитрий Семенистый, скрам-мастер, HR:

Кризис катализировал наше желание что-то изменить и не потерять при этом важное. По сути, главной целью OKR для нас стало не просадить бизнес. Сохранить его на докризисном уровне, а то и лучше. Кстати говоря, оглядываясь сейчас назад, можно с уверенностью констатировать, что цель эта была успешно достигнута. Итак, год назад мы как главную стратегическую цель

ставили сохранение устойчивости бизнеса компании. И эту цель каждый департамент брал себе за основу.

Устойчивость нашего бизнеса зависела от трех процессов, и каждый из трех департаментов выступал ответственным за свой процесс. В тот момент было крайне важным своевременное получение денег от клиентов, cash flow. За этот OKR отвечал финансовый отдел. Вторым OKR было повышение производительности труда: делать больше производственной работы в единицу времени. За это отвечал отдел разработки.

На этот же процесс работали отдел, который мы между собой называем по-разному: «Бережливка», «скрам-мастера», «Коучи». Мы искали дыры в процессах, нужные «костыли», «бутылочные горлышки» и способы все это порешать. Таким образом, OKR поделились на три составляющие: финансовая часть; улучшение качества и применимость внутренних инструментов и поиск, оптимизация процессов. Вот, в течение года мы успешно этим занимаемся.

Одним из наших OKR было повышение маржинальности при сохранении устойчивости. В нашем случае имелась в виду валовая маржинальность, то есть выручка минус прямые расходы, и задача стояла повысить ее на 10–15%. Для данной отрасли это довольно большая цифра. Стали думать, что делать. И направление действий разделилось на две части. Первое — внедрение новых технологий в наши процессы. Второе — мы посмотрели, на что конкретно тратим деньги при расчете маржинальности и как их можно тратить эффективнее.

В нашем случае производство основного продукта (переводов) оказалось выгоднее делать в штате. Пройдя по этим двум трекам, мы прокачали OKR, подняв минимум на 10%, — и определенно есть еще потенциал. Главное, что разные подразделения делали это согласованно и с ясным пониманием стратегической цели.

ПРИЧИНА ВНЕДРИТЬ OKR №7.

Подразделения работают в «функциональных колодцах». Каждый сам за себя

«Хочу симфонический оркестр мирового уровня», — признался один из владельцев компаний-клиентов. Частая проблема, особенно в растущем бизнесе, когда сотрудники команд сфокусированы на достижении только своих целей и не понимают важности командных целей и коммуникаций.

Работа в «функциональных колодцах» сильно снижает скорость изменений, приводя к конфликтам. OKR решают эту проблему за счет вертикальной и горизонтальной согласованности, прозрачности.

Монтекки и Капулетти в банковской сфере

В любом банке противоречие продаж и минимизации рисков всегда стоит очень остро. В одном из региональных банков мы наблюдали просто шекспировские страсти по этому поводу. Ценная и очень компетентная сотрудница, отвечающая за минимизацию рисков, являлась непреодолимой преградой в глазах продающих подразделений. Причиной была низкая конверсия

согласования решений с ней, что сильно тормозило вывод новых банковских продуктов на рынок. Работа в кросс-функциональных командах с участием «враждующих кланов» положила конец конфликтам, позволила продающим подразделениям увидеть высокую и уникальную квалификацию специалиста по минимизации рисков (ранее представители продаж сомневались в ней). После этого отношения с коллегой потеплели настолько, что даже прозвучала фраза: «Да она с нами расцвела!!» А от прекрасной, но ранее не готовой идти ни на какие компромиссы сотрудницы все чаще можно было слышать высказывания типа: «Так мы делать не будем — клиенты нас не поймут!»

OKR должны быть вертикально и горизонтально согласованы между собой. Это уберет внутренние противоречия между подразделениями и покажет, что именно команды будут делать совместно.

К постановке OKR на начальном этапе можно подходить последовательно. Сначала определить цели только на уровне компании и убедиться, что для реализации каждого OKR необходимы объединенные усилия нескольких подразделений. Так начнет развиваться культура кросс-функционального взаимодействия. После этого можно предлагать подразделениям ставить OKR второго уровня. Также мы не раз наблюдали случаи, когда не OKR следовали за организационной структурой, а, наоборот, сами команды динамически формировались для реализации конкретного OKR на том или ином уровне этой структуры.

Синтез новых команд как следствие интеграции в OKR

Вспомним пример компании ТД «Торэкс» из начала книги. Постановка OKR на уровне компании, связанных со стартом и развитием производства нестандартных изделий, сначала объединила на уровне кросс-функциональных коммуникаций все подразделения, задействованные в этом непросто для серийного производства процессе. Затем, по мере интенсивного развития и закрепления выделенных специалистов в каждом функциональном подразделении именно за данным процессом, сформировалась кросс-функциональная команда «Группа нестандартных изделий».

Осознанная аналитика. Компания Awatera, рассказывает Дмитрий Семенистый, скрам-мастер, HR:

Так сложилось, что раньше, до OKR, планом продаж, маржинальностью интересовался только руководитель отдела, его заместитель и еще пара любознательных менеджеров. А так как компания большая, этого мало: нужно, чтобы 90% сотрудников интересовались этим. Поэтому мы дали людям понять, как цифры работают, на что конкретно они влияют, вплоть до того, будет ли у них завтра зарплата. И второе — нужно дать им простые инструменты, чтобы они нажали кнопку и увидели, что происходит. Так, через приучение к цифрам мы стали развивать наши аналитические платформы, куда каждый менеджер может зайти посмотреть. И за год все изменилось: люди стали заходить, смотреть, интересоваться — что с продажами, что с моими личными продажами, как

дела у компании. Но даже не это главное. Мы пошли немного дальше, внедрив еще одну технологию: как раз сейчас думаем, как привязать ее к OKR. По принципу кайдзен мы создали ключ, который называется «осознанная аналитика». В его рамках каждый отдел, команда должны сами следить за своими показателями, генерить действия, направленные на развитие этих показателей. Не ждать начальников, которых у нас, кстати сказать, нет. А самостоятельно приходить к ментору и предлагать решения, идеи. Мы сейчас пока на старте этого процесса и думаем, как его оцифровывать. Но, скорее всего, мы возьмем базовую концепцию OKR, совместим с показателями и донесем до команд, побудив их ставить свои цели...

ЧЕТВЕРТАЯ ГРУППА ПРИЧИН ВНЕДРИТЬ OKR.

Мотивация сотрудников

ПРИЧИНА ВНЕДРИТЬ OKR №8.

Сотрудники не увлечены и не хотят проявлять инициативу

Знакома ли вам ситуация: стратегия есть, но сотрудники не заинтересованы в ее реализации, они не понимают, зачем им напрягаться? Практически каждый руководитель рано или поздно сталкивается с таким мнением подчиненных: «А при чем здесь мы? Стратегия — это ответственность директора». Коллеги заняты текущими делами и очень удивляются, когда руководители привлекают их к реализации стратегии. Они не понимают, почему те решили свалить на них свои обязанности.

При использовании OKR подобная ситуация практически невозможна, так как сотрудники, будучи вовлеченными в процесс, уже знают, для чего были выбраны именно данные цели и какой вклад вносят именно они.

Что делать, когда тебя не знают как IT-фирму, и чем помогут OKR? Компания ATI.SU, рассказывает Виктория Попова, исполнительный директор и OKR-коуч:

ATI.SU — крупнейшая в России, СНГ и Евросоюзе биржа грузоперевозок.

Мы столкнулись с проблемой привлечения новых талантливых IT-специалистов, поскольку на рынке труда воспринимались как логистическая компания.

При разработке стратегии и постановке OKR увидели свои сильные и слабые стороны и поняли, что нам нужно больше рассказывать о себе, становясь привлекательным работодателем. Мы сформулировали OKR компании на год о позиционировании себя как IT-фирмы. Цель была принята всем коллективом единодушно: коллеги сами стали голосовать за HR-цели компании и выбирать именно этот фокус. Вместо того чтобы пойти по пути создания нового отдела, занимающегося HR-брендом, в работу включились те команды, от которых мы не ожидали прямого участия: дизайнеры, маркетинг, часть IT-команд. Стали ставить командные OKR-цели, такие как написание статей, выступления на конференциях, митапах.

Это дало потрясающий эффект. Кроме значимого прогресса по Ключевым результатам данной цели, мы получили то,

на что не рассчитывали изначально. Лидеры команд стали говорить о вовлеченности на одном языке с HR и топ-менеджментом, понимая значимость этого явления и видя от него реальную пользу. Для нас всех оказались прозрачными неочевидные причинно-следственные связи влияния вовлеченности на эффективность работы, текучесть кадров и т. д.

Когда цель сформулирована по системе OKR, то работа над ее достижением запускается почти автоматически и пронизывает всю компанию, включая команды, топ-менеджмент и все остальные уровни — при условии наличия выстроенных по OKR процессов.

OKR делают очевидной связь между вкладом каждого сотрудника и большой стратегической целью компании. Эта связь наполняет их действия смыслом, позволяет реализовать свое предназначение. Такая мотивация неизбежно сказывается на вовлеченности. Люди наконец готовы вкладываться своими ресурсами в достижение задуманного.

ПРИЧИНА ВНЕДРИТЬ OKR №9.

Ловушка KPI: сотрудники готовы делать только то, за что получают деньги

Если в компании принята система KPI с фиксированной зарплатой, то людям очень тяжело перестроить свою деятельность в другую сторону — перенести фокус внимания от тех показателей, за которые они получают деньги, на стратегические устремления организации.

Принцип вертикальной согласованности вовлекает всех в постановку целей и показывает важность их достижения. Возможность горизонтальной согласованности помогает на этапе планирования решить, сколько времени нужно выделить для реализации OKR и где взять для этого ресурсы. Принцип прозрачности позволяет увидеть, кто какой вклад вносит и насколько соблюдаются достигнутые договоренности. Реально ли при таком уровне прозрачности и согласованности обеспечить справедливость вознаграждения в компании без прямой увязки финансового результата подразделения с финансовыми стимулами? Конечно, да.

.....

*Секрет высокой производительности
и работоспособности заключается
не в наших биологических потребностях
и не в поощрениях и наказаниях,
а в нашем глубинном стремлении
управлять своей жизнью, развивать
и расширять свои способности
и вести жизнь, в которой есть цель
(предназначение) и смысл.*

Дэниэл Пинк

.....

Как совместить OKR и KPI в одной компании

Приведем пример компании СДЭК, которая уже второй год применяет OKR и постепенно переходит от уровня пилотных подразделений к масштабированию. В соответствии с принципами методологии OKR полностью отсоединены от финансовой мотивации. Здесь также нет индивидуальных OKR, исключительно командные. На уровне топ-менеджмента используются только OKR (уровня компании или подразделения). У функциональных руководителей служб и отделов существуют командные OKR и KPI, но KPI используются не для определения переменной части заработной платы, а как контрольная панель индикаторов: для отслеживания важных метрик бизнеса. Их финансовая мотивация связана с успехами всей компании по итогам года, но никак не с выполнением задач вверенного им функционального подразделения.

Run & Change, KPI & OKR

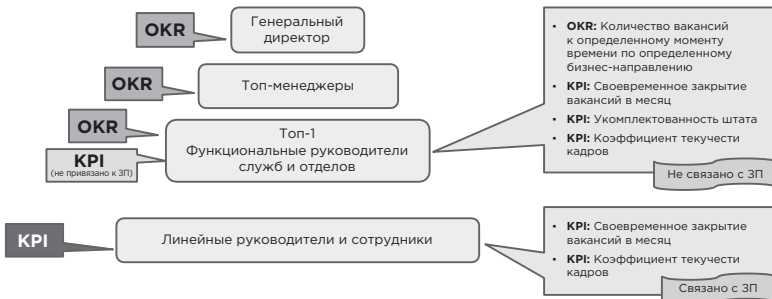


Рис. 9

Это развивает у сотрудников способность думать не только о метриках своего подразделения, но и о том, как данные метрики отразятся на деятельности компании

в целом. Рождается новый уровень осознанности, другая планка взаимодействия и согласованности всех функциональных подразделений.

Подробнее обо всех возможных мотивационных схемах, согласующих систему OKR и принцип справедливости вознаграждения в компаниях, мы расскажем в главе «OKR и мотивация».

ПРИЧИНА ВНЕДРИТЬ OKR №10.

Уходят лучшие сотрудники

Когда-то в прошлом классная команда, которая начинала бизнес вместе и знает в нем каждый винтик, вдруг теряет сплоченность, энтузиазм и начинает понемногу распадаться. Первыми уходят самые лучшие, способные отстаивать свою позицию, возражать, подвергать сомнению принятый порядок вещей и двигать компанию вперед. Уход таких людей всегда болезненен для компании. Причин может быть много, но самые распространенные — усталость от рутины, отсутствие профессионального развития, новых вызовов и смысла в своей деятельности, ограничение свободы. Хорошая новость — OKR могут изменить ситуацию к лучшему!

OKR и изменение карьерных траекторий в организации. Компания Stardogs, рассказывает Анна Воробьева, HR-директор, HR Business Partner и OKR-коуч:

OKR помогают нашим сотрудникам найти себя, реализоваться в новом качестве, если прежняя роль уже не устраивает, и при этом остаться в компании. Один из менеджеров отдела продаж Stardogs в процессе работы

по системе OKR, осваивая и прорабатывая со всем коллективом стратегию и приоритетные устремления компании, увидел себя в другой роли. Это произошло не сразу. Ввиду того, что он стал постепенно выгорать на своем прежнем рабочем месте, мы с ним в течение 2–3 недель размышляли: что он способен сделать для реализации стратегии компании? Чем он может помочь, выйдя за пределы существующего функционала, и что ему нравится? Где бы он хотел развиваться?

Сотрудник пришел к выводу, что хочет заниматься развитием e-com! И это именно то, что нужно сейчас компании для реализации ее стратегических целей. Теперь он занимается развитием данного направления и перешел с позиции менеджера отдела продаж на должность e-commerce-менеджера. Он доволен своим положением, от работы испытывает удовлетворение и действительно очень полезен компании.

Таким образом, OKR у нас обеспечили работу следующей формулы: прозрачность приоритетов компании и вовлеченность всех в их реализацию плюс интеграция целей организации и целей сотрудников дает позитивные изменения в карьерных траекториях и большую эффективность.

Мы часто наблюдаем, как после внедрения системы OKR компании пересмотрели свою стратегию, стали поощрять новаторство и творческий подход к работе. В свою очередь сотрудники полноценно участвуют в постановке ясных, конкретных целей, которые позволяют им увидеть результаты своей работы и получить новый стимул к развитию. Это приводит к тому,

что лучшие остаются в организации, получая удовлетворение от вклада в ее развитие.

OKR как часть успешного бренда работодателя

Все чаще мы видим, как на отечественном рынке компании не только с удовольствием внедряют у себя систему OKR, достигая с ней прорывных результатов, но и используют ее в качестве эффективного инструмента в построении успешного бренда работодателя.

Международная продуктовая IT-компания Garage Eight, строящая систему инвестиционных сервисов, первым пунктом в разделе «Подходы к работе» на своей веб-странице сделала следующий: «Мы используем фреймворк LeSS, планируем по OKR, практикуем горизонтальное взаимодействие внутри и между продуктовыми командами». Таким образом, компания с первых строк в информации о вакансии рассказывает о корпоративной культуре и проясняет привлекательные возможности для самореализации, которые доступны соискателю в этом пространстве.

Система OKR сегодня становится весомой составляющей имиджа компании, делая ее более привлекательной как для потенциального партнерства, так и для удержания специалистов. Она влияет на более высокий уровень управленческой зрелости в организации, на способность воплощать в жизнь запрашиваемые ценности талантливыми и профессиональными людьми.

Сталкивались ли вы с какими-то из этих причин? Искали инструменты, которые бы решили возникшие проблемы? Если да, то из этой книги вы узнаете, как система OKR поможет их преодолеть.

Подчеркнем, что при внедрении важно отслеживать не только то, что вы будете делать по-другому, но и то, как вы будете это делать. При соблюдении всех принципов OKR меняются не только действия сотрудников, но и уровень культуры компании. Система несовместима с авторитарным стилем. Она вдохновляет выстраивать принятие решений в таком формате, где каждый может быть услышан, каждый может внести свой вклад в выбор целей. Благодаря этому у участников OKR-процесса возникает самый главный стимул в работе — внутренняя мотивация на реализацию изменений.

Глава 1.3

Что даст вашему бизнесу внедрение OKR?

В предыдущей главе мы рассмотрели проблемы, которые помогает решить методология OKR. Но OKR — это не просто средство для решения определенных бизнес-проблем. Это целостная система, стимулирующая развитие и усиливающая эффективность организации на всех уровнях.

Теперь давайте перейдем к положительным последствиям, которые внедрение этой системы может принести. Применение OKR может открыть новые горизонты для вашего бизнеса, способствуя его ускоренному росту и повышению результативности.

Разумеется, каждая компания уникальна, и результаты от применения OKR могут варьироваться в зависимости от множества факторов. Однако существуют общие тенденции, проявляющиеся во многих организациях после внедрения системы OKR. Рассмотрим эти тенденции более подробно, чтобы понять, как они могут быть полезны именно вашему бизнесу.



Рис. 10

Согласованность с видением и стратегией

OKR помогают определить и приоритизировать цели компании, а главное — обеспечивают фокус на выбранных приоритетах. Это может помочь бизнесу сосредоточиться на наиболее важных задачах и избежать отвлечений на менее значимые. OKR помогают сделать большие цели более управляемыми, а путь к ним — регулярно обсуждаемым и прозрачным. Все это является залогом того, что разработанные видение и стратегия вашей компании не останутся просто мечтой, а действительно будут воплощены в жизнь.

Артур Новосельский, руководитель отдела стратегического развития компании «Эконика»:

Дополнительный результат, которым мы гордимся, — причастность (и вовлеченность!) всех сотрудников к реализации стратегии компании. В книгах по менеджменту часто пишут, что, когда сотрудников спрашивают, знают ли они стратегию компании, очень низкий процент дает положительный ответ. Когда внедряешь OKR, создается единое информационное поле, большее количество людей вовлекается в реализацию стратегии, знает, куда мы движемся и какие цели перед собой поставили, и может делать фокус на результаты, необходимые для достижения этих целей, которые зависят именно от них.

Обычно в сентябре у нас проходит стратегическая сессия, на которой мы определяем фокус и направления, по которым мы будем двигаться, которые дадут нам наибольший результат, в которые мы верим. Определение стратегического фокуса для нас очень важно, так как именно удары в одну точку позволяют достигать наибольшего результата, не расплываться по разным направлениям.

Станислав, сооснователь бренда «Молодость» и магазина GANG:

Раньше все цели у нас были в голове, разрозненно и несогласованно, а сейчас мы все, всей командой, их видим.

Сергей Грушин, исполнительный директор УК «Пицца-Фабрика»:

Когда нам предстояло планировать OKR на первый квартал 2023 года, то остро встал вопрос: мы хотим это сделать, исходя из стратегии на 3–4 года вперед? Или нам нужно продумать сначала наши цели на 2023 год (которые до этого у нас если и фиксировались, то исходили «из головы» исключительно первых лиц компании)? Тогда мы собрались на стратегическую сессию с ключевыми руководителями и основателями компании, в результате которой сформулировали для себя четкие цели на ближайший год, а уже под них, где-то через неделю, провели планирование на первый квартал будущего года, затем на второй.

Таким образом, за счет внедрения OKR мы научились выстраивать четкую систему стратегического планирования. Если раньше оно происходило скорее сумбурно, надуманно, когда от месяца к месяцу ставились планы по выручке и показателям, то теперь мы действительно связываем одно с другим и выстраиваем последовательную цепочку целей, действий в предстоящем квартале, опираясь на цели ближайшего года.

Развитие визионерского мышления

OKR расширяют представления о возможном и фокусируют внимание на инновационных решениях. OKR стимулируют ставить амбициозные цели, которые помогают выйти за рамки

текущего положения дел. Компании начинают думать более широко и видеть возможности там, где раньше их не было. OKR создают четкую картину успеха для компании. Становится понятно, какие шаги предпринять, чтобы скорее попасть в желаемую точку будущего.

Алексей Наджар, генеральный директор компании FreeLines:

Ни одного года не помню из истории компании, чтобы было такое же стремительное развитие, столько инноваций внедрялось, как именно в этом году. И хочу отметить, как за это время выросли бизнес-компетенции у менеджмента компании: вижу, как они растут, как меняется видение людей, как повышается эффективность управления на каждом уровне в компании.

Алексей Шестериков, генеральный директор компании Awatera:

Мы работаем в LeSS и скрам, и OKR у нас существуют для более амбициозных историй, для полета фантазии и какого-то заземления в реальный сектор. OKR используются как один из инструментов для реализации стратегии, встроенный в культуру компании. На стратегической сессии мы именно через формат OKR ставим себе максимально амбициозные цели, затем с командами ищем пути их достижения. А потом уже на регулярных мероприятиях подводим итоги — что получилось, что не получилось,

почему и как можно доработать. Сейчас корректировка стратегии происходит примерно раз в два месяца... OKR задают масштаб стратегического планирования, то есть как сделать «иксы» или стартовать новое направление, какие цели поставить, чтобы потенциал компании реализовать по максимуму, — это все встроено в культуру компании через амбициозные цели. Мы все время задаем себе вопрос: что можно еще улучшить?

Ориентация на результат и бизнес-ценность

OKR трансформируют компании. Система переводит их с процесс-ориентированного подхода к управлению и мышлению на результат-ориентированный. Это достигается благодаря сосредоточенному вниманию на конечных результатах и их бизнес-ценности. Четко определенные Цели и Ключевые результаты становятся приоритетом, и все планируемые действия нацелены на их достижение. Постоянный мониторинг прогресса и результатов позволяет оценить, приводит ли выполнение запланированных действий к ожидаемым результатам, и в случае необходимости оперативно внести корректировки.

Постепенное внедрение системы продаж через OKR: от MVP до полноценной инфраструктуры

В компанию пришел новый руководитель коммерческого департамента с желанием не просто продавать, но и выстроить систему продаж: сделать все прозрачным, работать с матрицей ABC, управлять маржинальностью продуктов и т.д. Для этого все эти инструменты

необходимо было настроить. Первое, что предлагает в OKR своего департамента новый сотрудник, — весь первый квартал выстраивать саму систему продаж. Ожидаемо. И справедливости ради заметим, что иногда этого действительно не избежать.

Но принципы аджайла и OKR нам подсказывают, что можно двигаться другим путем. Сначала построить минимально жизнеспособную версию (Minimal Viable Product, MVP) системы для одного продуктового направления и попробовать поработать с ним в рамках данной системы, управляя маржинальностью. Детально разобраться с эффективностью одного канала продаж, за квартал успеть отработать на нем гипотезы и увидеть результат, имеющий бизнес-ценность. А в следующем периоде — браться за проработку нового канала и т.д. Такой подход к делу позволит не только получить первые результаты по одному продукту или каналу продаж, протестировать часть той системы, которую мы создаем, и вовремя внести корректировки. Это значительно лучше, чем весь квартал вкладывать усилия в создание большой инфраструктуры под продажи, но по факту — не добиться ни по одному из направлений существенных улучшений, а также не заложить возможности теста той системы, которую мы создаем.

Если хотим получить другой результат — надо действовать по-другому! Опыт «Протектфид»:

Эта ситуация произошла на очередной сессии планирования OKR уровня компании в производственно-торговой фирме, применяющей OKR в течение нескольких

циклов. Вся управленческая команда прошла обучение и с каждым циклом совершенствовала свое понимание, как ставить цели, ориентированные на результат, и мониторить прогресс их достижения. Также на сессию пришел новый руководитель, который был только что принят на работу. Для одной из целей выбрали Ключевой результат — количество открытых пунктов выдачи заказов. Этот Ключевой результат был критически важен, взаимосвязан с другими целями и находился как раз в зоне ответственности нового руководителя. Когда определяли численное значение, он предложил небольшую цифру, аргументируя тем, что, если посмотреть на имеющиеся на данный момент ресурсы и темп открытия в прошлых периодах, эта цифра может быть уверенно достигнута.

Этот вполне разумный и типичный подход, опирающийся на историю прошлых действий и текущую ситуацию, еще несколько лет назад считался бы в данной компании, как и во многих других, единственно верным.

Для нас как для тренеров была очень ценна реакция остальных членов команды, показавшая, что благодаря регулярному применению OKR в их мышлении произошел значимый сдвиг. Они задали вопрос: «Какая конечная цель стоит перед компанией и какой результат должен быть достигнут, чтобы ее реализовать?» Цифра получалась в 3 раза больше, чем была предложена! И главное — тот вопрос, который они задали следующим: «Если при нынешних ресурсах и действиях эта цифра кажется завышенной, то что надо делать по-другому?»

Освободить склад или захватить рынок?

Показательным примером важности ориентации на результат поделилась Елена Щедрина — выпускница нашего курса OKR-коучей из компании Fakro, где мы внедряли OKR. Этот пример показывает ценность работы коуча с командой и с Владельцами OKR для повышения осознанности постановки цели, ориентированной на конечный бизнес-результат.

Одна из команд поставила цель: продать 200 000 единиц конкретного продукта.

К этой цели поставили несколько Ключевых результатов, содержащих одну и ту же метрику — количество продаж, но разделенных между конкретными менеджерами. Как мы будем объяснять в главе 2.1, данный тип Ключевых результатов является больше метрикой Результата усилий (измерением вклада), чем метрикой Результата-ценности (измерением бизнес-ценности), как и сама цель.

Поэтому для прояснения последовал вопрос коуча:

— Зачем вам надо продать такое количество этого продукта?

— Чтобы освободить склад.

— Хорошо, значит, если цель — освободить склад и Ключевой результат — продать 200 000, то какие наиболее эффективные действия могут быть?

— Дать большую скидку, добавлять подарком к ходовому товару (сделав его с компенсирующей наценкой). То есть минимизировать убытки от продажи неликвидного продукта.

— Каков будет бизнес-результат этих действий?

Бизнес-результат этих действий — компания получила минимум прибыли с этого продукта, а возможно, и убытки. Достойный ли это результат, чтобы ставить OKR? Ведь мы применяем эту систему, чтобы компания росла, а не наоборот.

Поэтому продолжаем исследовать:

— А почему важно освободить склад?

— Это новый продукт, к которому у людей еще нет доверия, и поэтому его мало покупают, а мы хотим расширять продуктовую линейку.

Но это же меняет дело! И предполагает совсем другие действия, например запустить маркетинговую кампанию по повышению доверия к продукту, в продажах делать акцент на новый продукт, а проверенные продукты можно давать в подарок (то есть ровно наоборот), предлагая клиентам оставлять положительные отзывы на товар.

В итоге мы получаем следующий бизнес-результат: в портфеле компании появился еще один востребованный продукт, компания получает прибыль. А это уже совсем другое дело!

Тогда Цель будет звучать совершенно иначе: «Наш новый продукт нарасхват у клиентов», и Ключевые результаты будут не только в количестве проданного товара (эту метрику можно оставить), но также — в росте индекса доверия к товару или увеличении количества положительных отзывов на товар, объеме повторных продаж этого товара и т. д.

Этот пример наглядно показывает, как важна формулировка цели, ориентированная на конечный бизнес-результат. И команды, которые практикуют такие исследования при постановке OKR, достигают значительных результатов в создании бизнес-ценности, при этом сокращая излишнюю, порой бесполезную деятельность.

Ускоренный рост

Амбициозность поставленных целей стимулирует использовать новые инструменты и подходы. Их применение становится драйвером и катализатором развития. При этом не важно, какой рост компания определяет для себя — 30, 100 или даже 300%. Главное, что использование OKR позволяет каждому в организации понять, к чему она стремится и как он вносит свой вклад в общий успех.

Пример компании MODULBAU. Рассказывает Екатерина Домингес, директор по маркетингу:

Внедрив OKR, мы получили настоящий ускоритель достижения стратегии — бустер, как мы его называем. У нас всегда была формализованная стратегия, но она оставалась просто красивой презентацией на столе у управляющих партнеров. И хотя была доведена до команды, но изменения, происходящие во внешней среде, требовали быстрого реагирования. Поэтому наши действия во многом были стихийными и чаще всего не связанными со стратегией. Внедрив OKR, мы сделали наше стратегическое видение единым фокусом для формирования целей изменения компании. Ориентируясь на него, мы сформулировали наши OKR. И это позволило нам, несмотря на серьезные изменения, получить выдающиеся бизнес-результаты.

Например, внедрение OKR помогло нам решить задачу, к которой мы не могли подобраться несколько лет. Чтобы заказчик мог использовать нашу продукцию, мы вынуждены адаптировать под нее проект застройщика. Разработка рабочей документации занимала до 3 недель, а ее комплект на один типоразмер продукта представлял собой талмуд из 60 страниц. Так как обычно мы предлагали заказчику несколько видов продукции, то документы, прилагающиеся к контракту, выглядели как целый чемодан. Эта задача находилась в зоне ответственности проектной команды. Ресурс проектировщиков всегда ограничен, и решение сложной задачи по сокращению объема рабочей документации бесконечно откладывалось,

так как находилось что-то более срочное. А потом на сессии планирования мы сформулировали эту задачу — причем настолько амбициозно, что сами смеялись над своей наглостью: «Делать рабочую документацию за 3 дня, и чтобы она состояла из 5 листов». (Если дословно, звучало так — «РД из 5 листов за 3 дня».) Именно ее амбициозность заставила нас снять шоры и изменить старый процесс. С уровня проектного отдела задача была вынесена на уровень компании, в команду вошли лидеры из других подразделений. Еженедельный мониторинг и фокус на результате помогали быстро решать проблемы, если мы застревали. На 100% мы цели не достигли, но то, что мы теперь делаем рабочую документацию за 7 дней и состоит она из 7 листов, является для нас огромным улучшением.

Второй пример. В третьем квартале у нас была одна цель, которую мы провалили, — это цель продуктовой команды. Разработка продукта в нашей отрасли может длиться долго и проходить несколько стадий. Уже два года мы вели разработку одного продукта. Действовали таким способом: выбирали клиента, делали для него пилот, получали замечания и дорабатывали продукт. Это была очень длительная история. Когда эту цель в третьем квартале вынесли в OKR и стали еженедельно мониторить результаты ее достижения, мы увидели «потолок» компетенций команды. Команда постоянно сталкивалась с препятствиями, которых не могла предусмотреть, и плохо оценивала риски. В результате при подведении итогов, на ретроспективе, лидер команды признал, что продукт перерос его компетенции, и решил, что пора «уйти

в отставку». Произошла экологичная смена команды. Благодаря фокусу OKR быстро — за 3 месяца — мы, лидеры функций и управляющей команды, поняли, где нужен дополнительный ресурс. Цель продлили на следующий квартал, и новая команда через 1,5 месяца вышла на финальную стадию заключения договора.

Пример компании «Британика». Рассказывает Лариса Маркидаль, директор по экономике и финансам:

OKR позволяют нам ускоренно расти, поскольку предполагает ориентир на сверхрезультат, расширяет перспективу возможностей, ведущих к повышению планки. Это помогает достигать большего, потому что ты это сформулировал и всегда перед собой видишь как картинку, идешь к ней. И несмотря на рутинные задачи, всегда есть тот горизонт, к которому стремишься. В итоге ищешь и находишь пути, как его достичь. Когда мы все проговорили, обсудили, записали — качество действий улучшается, соответственно, уровень реализации растет. Да, нам удастся постоянно расти, несмотря на то что сейчас сложное время.

Эффективные кросс-функциональные коммуникации

Совместное планирование OKR часто приводит к созданию кросс-функциональных проектов или инициатив, где команды или сотрудники из разных областей работают вместе над достижением общих целей. Это создает базу для эффективного общения между различными отделами и функциями, что, в свою очередь, приводит к улучшению общего качества работы и эффективности организации.

Улучшение кросс-функционального взаимодействия между командами

В компании поставили задачу выстроить бизнес-процесс взаимодействия команды маркетинга и команды продуктовой разработки. Как обычно решаются такого рода задачи? Две команды в затяжных переговорах пытаются выработать формальные правила своего взаимодействия, и при этом каждое подразделение старается как можно большее количество проблемных моментов перебросить в зону ответственности оппонента. Не стоит ждать, что финальные договоренности обеспечат эффективное кросс-функциональное взаимодействие...

Ситуация принципиально изменилась с внедрением OKR: были сформулированы сильные Ключевые результаты, представляющие собой заданные метрики, которым конкретный бизнес-процесс должен соответствовать: что именно этот бизнес-процесс должен улучшить, что «починить». Такая постановка вопроса не только определила совершенно другой характер

бизнес-процесса и дизайн взаимодействия двух команд, но и перевела сам процесс выработки формальных правил совместного труда в конструктивное русло. Команды перестали заниматься перетягиванием одеяла на себя, а, имея в виде Ключевых результатов твердое и объективное обоснование, к чему нужно стремиться, стали строить тот процесс, который был бы способен обеспечивать желаемые метрики на регулярной основе.

Сергей Грушин, исполнительный директор УК «Пицца-Фабрика»:

В условиях нашей структуры, которая не строго вертикальна, а скорее горизонтальна, где есть франшизная сеть, в каждом филиале свое руководство и бухгалтерия, мы как управляющая компания поняли, что несколько отдаляемся от наших предприятий, не понимаем, что там происходит. Обнаружив эту разделенность между предприятиями и управляющей компанией, в рамках стратегической сессии одной из целей первого квартала стала «Мир, дружба, жвачка!».

Следуя ей, мы начали больше взаимодействовать и во все проекты интегрировать высококвалифицированных сотрудников из всех департаментов и предприятий. В итоге мы стали глубже понимать чужие проблемы, учитывать их и тем самым не создавать сопротивления при планировании. Это также позволило уйти от модели, когда цели спускаются сверху, а у людей возникает отторжение, нежелание участвовать.

Алексей Наджар, генеральный директор компании FreeLines:

Повышается командность, потому что много кросс-функциональных проектов. Команды начинают коммуницировать друг с другом. Если возникают конфликты, когда кто-то что-то не сделал, то они начинают обсуждать — а как нам решить операционные проблемы, что надо поменять, какой проект надо реализовать, чтобы исправить ситуацию и сделать лучше продукт, чтобы бизнес-процесс работал стабильно и с высоким качеством. Между командами улучшается взаимопонимание, потому что они чувствуют свою ответственность за эти изменения.

Приведу пример из направления международной логистики. У нас есть операционные подразделения: коммерческое, логистическое, таможенное, финансовое, маркетинг и, конечно, IT. Мы очень много вкладываемся в автоматизацию и еще до OKR внедрили первую версию личного кабинета для клиентов. Она была такая простенькая по функционалу, но очень сложно шло внедрение. А после того, как взяли эту цель в OKR, мы личный кабинет в 10 раз усовершенствовали. Логисты стали идеи накидывать, коммерсанты подхватили, айтишники реализовали. Сложность была связана с процессом информирования клиентов. Раньше сотрудники опасались эту информацию в личный кабинет вносить, а теперь говорят: «А давайте», и сами стали предлагать новые улучшения личного кабинета. Потом мы сделали личный кабинет еще и нашим подрядчикам логистическим.

Пошел процесс изменений, и это дало свои плоды: выросла удовлетворенность клиентов, скорость передачи информации. И в том числе благодаря этим инновациям в 2022 году наш логистический бизнес вырос на 54%.

Гибкость

Частые циклы планирования способствуют гибкости и готовности к изменениям.

СДЭК: максимальная гибкость и адаптивность! Рассказывает Елена Ельнова, HR-директор компании СДЭК:

Уровень планирования 3 месяца — это очень сужает фокус. И всплывали такие моменты в нашем подразделении HR: «Как это — запланировать и добиться результата через 3 месяца?!? На это точно нужен год, и только через год мы сможем понять — сработало или нет». Но OKR, фокусировка помогают начать мыслить и действовать более гибко, хотя требуется время, чтобы научиться этому.

Когда случились перемены, сильно изменившие весь HR в международной логистической компании, то пришлось остановить работу по ключевым показателям, поставленным на I квартал, которые были очень важны для нас, стали настоящим вызовом, и по ним уже был виден результат. Мы все перешли в текущую работу. После небольшой паузы мы сориентировались в изменениях внешней среды и поставили уже другие OKR на апрель.

И, осознав, что квартал сейчас для нас — это слишком большой период времени (мы не успеваем реагировать на новые вводные, поступающие извне), мы перешли на ежемесячное планирование. Мы стали ставить OKR на один месяц.

Далее, когда обстановка стабилизировалась, компания снова вернулась к циклу планирования OKR в один квартал. Это очень яркий пример того, как можно в самых сложных ситуациях, если уже есть опыт работы с системой OKR, не растеряться, а все-таки продолжать сфокусированно идти к стратегической цели, управляя степенью своей гибкости.

Алексей Шестериков, генеральный директор Awatera:

...Наши люди уже мыслят категориями «иксов» (то есть $\times 3$, $\times 10$, во сколько раз мы хотим увеличить текущий результат). В том числе благодаря OKR мы не зацикливаемся на нынешних проблемах, проходим через стены ограничений, ставим суперамбициозные цели, просто понимая, что сделать это можно. Вопрос — как? Но все сложности — уже чисто технические решения. Тут главное — как можно скорее протестировать гипотезы, сделать CustDev. Сейчас надо быстро бежать. На каждое изменение нужно успеть получить долю рынка до следующего изменения. А быстро бежать возможно, только будучи супергибкими. Прежде всего это культура компании.

Мы шли к ней долго, больше 5 лет посвящено изменению мейндрсета людей. За это время 80% сотрудников поменялось, потому что не все готовы принимать и быть гибкими. Большую часть времени у нас заняла работа с тем, чтобы они приняли парадигму: мы будем постоянно меняться. Ничего нет неизменного: ни программное обеспечение, ни какие-то подходы, ни KPI — все это не константа.

Сфокусированность и ясные приоритеты

Благодаря OKR каждый понимает, что важнее всего именно сейчас.

Алексей Наджар, генеральный директор компании FreeLines:

Когда благодаря OKR начинают расти результаты, и появляются новые проекты изменений, и все начинает получаться, то возникает соблазн включить в OKR все, что можно. Это приводит к усталости и некой демотивации, как случилось с нашей командой. Мы расфокусировались, потому что нам много всего хотелось сделать, особенно если получается. А в любом случае когда спринт заканчиваешь, то нужно какие-то вещи доделать, это еще не уходит в *run*, остается в *change*, и появляются новые. И вот у нас было 58 Ключевых результатов на 13 Целей. Их можно было бы как дерево сделать, но все равно это было очень много. И результаты того квартала были уже

не очень хорошие. Люди выдохлись. В этом случае надо снова вспомнить стратегию, которая помогает четче фокусироваться на важном и меньше сбиваться. Также — не забывать про приоритеты и ограничения в объеме целей.

Пример СДЭК:

Одним из OKR, поставленных нами на первый квартал, было увеличение численности IT-отдела до 506 специалистов (имелось примерно 450), потому что компания планировала большую диджитализацию всех сервисов и продуктов.

Когда мы начали двигаться в этом направлении, стало ясно, насколько серьезный вызов брошен HR-отделу: такая фокусировка на айтишников и «продажников» заставила нас многое изменить в самом подходе к подбору персонала. Мы запустили чат-ботов, ввели еще некоторые новшества в работу, чем значительно ускорили процесс. В итоге все получилось, хотя сами не очень верили в такую реальность.

Антон Макаров, основатель и генеральный директор компании «Диван.ру»:

OKR нравятся с каждым кварталом все больше и больше. Фрейм становится ключевой артерией, по нему движется

компания, и мне проще управлять ей, глядя в таблицу с OKR. Мы всегда знаем, на чем фокусируемся.

Прозрачность

Измеримые цели прозрачны для всех, и это развивает кросс-функциональную согласованность.

Олег Машинистов, генеральный директор компании Garlin, сразу по завершении установочного тренинга по OKR отметил:

Для меня кардинально изменился уровень прозрачности. Я очень доволен. Раньше было не всегда понятно, чем именно занимаются руководители и подразделения. Что-то делают — но на чем именно у них фокус и как они собираются достигать поставленных целей? Теперь для меня вся картина собрана в одном месте, и я четко вижу, в какие направления вливаются основные усилия, какие гипотезы отрабатывают команды и куда они устремлены.

Вовлеченность

Создание OKR по большей части является процессом, направленным снизу вверх. Это обеспечивает вовлеченность на всех уровнях организации, потому что каждая команда и каждый отдельный сотрудник самостоятельно определяют свои цели. Работа по OKR начинается с обсуждения идей и предложений с сотрудниками, а затем процесс продвигается вверх по линии

управления, где он поддерживается и адаптируется для соответствия стратегическим целям компании. Таким образом, все участники процесса могут чувствовать себя вовлеченными и значимыми.

Более того, OKR способствуют чувству личного предназначения и вклада в большую цель. Когда сотрудники видят, как их работа напрямую влияет на общую миссию компании, они с большей вероятностью будут полностью вовлечены в работу и станут частью уникальной командной культуры, где каждый вносит свой весомый вклад. Это обеспечивает им чувство собственной значимости и важности их усилий в контексте общих целей организации.

Анна Шапиро, HRD компании «Урбантех», в рамках своего выступления «А есть ли смысл в моей работе: как OKR закрывают главные запросы IT-специалистов» сказала:

От чего уходят IT-специалисты? Микроменеджмент, работа в стол, не видно личного вклада, нет влияния на решения, нет смысла в работе.

Что они ищут и чем мы их можем привлечь, не имея возможность пообещать заработную плату в три раза выше рынка? Смысл! Понимаю, зачем делаю; могу повлиять на решение; задача актуальна, и результат будет применим на практике. Система OKR предполагает проактивную жизненную позицию, она для тех, кто любит мечтать, ставить амбициозные цели и не любит микроменеджмент. <...> Система OKR каждому конкретному

сотруднику дает понимание стратегии компании, фокус на самых важных целях, участие в формулировке целей, быструю проверку и смену гипотез, прозрачность — все знают цели и прогресс друг друга. Все это определяет живой интерес сотрудника к тому, что он делает, и позволяет обеспечить невиданный ранее уровень вовлеченности.

Елена Ельнова, HR-директор СДЭК:

У нас в компании очень активный рост, который не прекращается примерно десять лет. Главное лично для меня как директора по персоналу, что наша компания — про людей, у нас есть четкие принципы работы, такие как доверие, честность и дружелюбная атмосфера. Эти вещи для нас не пустой звук, не просто бумажки или надписи на стенах. Мы действительно строим свою работу на этих ценностях... Какие же изменения произошли благодаря OKR по итогам работы?

От всех руководителей мы получили обратную связь, что у них наконец появилась команда. Люди объединились, генерили идеи, стали ставить действительно амбициозные цели и бороться за их реализацию, поддерживать друг друга.

OKR помогли сфокусироваться на том, что давно хотелось сделать, но долго откладывалось. Например, мы уже три года мечтали создать «Гид по ценностям», помогающий

новым сотрудникам вникнуть, на каких ценностях базируется компания и что для нас самое важное. Наконец мы его выпустили плюс подготовили тренинг, теперь у нас все это есть, и оно работает на еще большую вовлеченность команды... Люди прониклись OKR. Все наглядно увидели, прочувствовали, как повысилась эффективность компании, появился новый уровень сплоченности, амбициозность, драйв и удовлетворение от работы. Мы научились быстро настраивать фокус и достигать поставленных целей.

Алексей Наджар, генеральный директор компании FreeLines:

Вовлеченность в OKR точно растет — как у команд, так и у мидл-менеджмента. Они начинают видеть свою возможность влиять на бизнес и производить изменения в своей зоне ответственности. Если хотите, чтобы вашей команде было интересно, — дайте сотрудникам возможность самим влиять на изменения.

Комплексный эффект

OKR — это целостная система, где каждый элемент влияет на остальные и все вместе это создает ценность применения фреймворка. В примерах ниже мы привели описание как раз такого комплексного эффекта от применения всех элементов.

Ольга Яшина, OKR-коуч компании «Гардиум»:

Мы юридическая фирма, регистрируем и защищаем интеллектуальную собственность (бренды, идеи и инновации, создаем цифровые экосистемы управления IP).

Полтора года назад наш генеральный директор Алексей Абрамов прошел обучение в OKR Академии и начал активно внедрять систему в основные отделы компании: продажи, производство, юридический отдел. Так был сделан первый шаг к большей открытости и вовлеченности сотрудников. В то время я была менеджером по продажам и каждую неделю фиксировала свой прогресс. Отмечала, насколько приблизилась к цели, что мне мешает, какая помощь требуется. Верхним уровнем OKR занимался только топ-менеджмент, при этом все цели и идеи были доступны каждому сотруднику.

Спустя некоторое время менеджменту захотелось большей отдачи от поставленных KR. Полгода назад я также прошла обучение в OKR Академии, после которого начала фасилитировать встречи (планирование и ретро по времени уменьшились вдвое, а по эффективности не просели — коллеги дают положительную обратную связь), составлять график чекинов и план самих встреч. Те из вас, кто читает эту книгу и уже использует OKR, хорошо знакомы с проблемой фокусировки на цели встречи.

Главный вывод моего первого ретро в формате коуча: при планировании мы много внимания уделяем амбициозным долгосрочным целям, забывая о промежуточных,

но обязательных. В итоге несколько KR оказались невыполненными, так как сотрудник переключился на другие задачи. Выводы сделаны, ошибка исправлена. Теперь на сессии планирования сотрудники фокусируются на приоритетах своей работы в ближайшую каденцию, где OKR — мотивирующая основная задача, а не дополнительная.

В рамках пробной каденции мы работали согласно учебнику, но не все процессы удалось выстроить сразу. Так мы открыли принцип гибкости — возможность быстрого реагирования на возникшую проблему с выполнением KR. Каденция длится 3 месяца — за это время многое успевает измениться как внутри бизнеса, так и на рынке в целом. Сегодня мы можем вносить правки в KR даже в пределах одной каденции. Это помогает продолжать работу, меняя вектор, но не теряя из виду цель.

С внедрением OKR сильно вырос уровень коммуникации отделов. Все процессы объединены в один слаженный механизм, где юристы знают об изменениях в отделе продаж и могут скорректировать свою работу. Новый формат позволяет значительно ускорить прогресс. Вертикальное информирование мы заменили на межкомандное обсуждение, которое облегчает принятие новых процессов.

Отдельное спасибо хочется сказать OKR за ретроспективу. Даже если компания работает не по OKR, а по модели «обсуждаем стратегию в начале года — видим результаты в конце года», финальную встречу очень удобно вести по сценарию ретроспективы. Это позволяет избежать

ненужного стресса. Виноватых нет, мы вместе обсуждаем НАШЕ общее дело и НАШИ цели — почему не удалось достичь нужного результата, чем отделы могут помочь друг другу для успеха в следующей каденции, какие KR были изначально неправильно поставлены. Также проговариваем и то, что нам особенно удалось, а в конце встречи обязательно хвалим друг друга — только так появляется мотивация для будущих побед!

Евгения Рябцева и Елена Щедрина, OKR-коучи компании Fakro:

В начале года наша компания поставила себе стратегические цели по системе OKR. Далее мы начали отслеживать достижение целей в рамках прогресс-собраний, собираясь на 20–30 минут один раз в неделю. У сотрудников всей компании стало появляться видение того, куда мы идем, зачем идем и какой прогресс на сегодня у компании, а также какой вклад в общее развитие привносит каждый сотрудник.

Сотрудники, вовлеченные в реализацию OKR, стали намного замотивированнее. Команда наша — дружнее и крепче! У сотрудников появились энтузиазм и готовность к нововведениям — заметно бóльшие, чем в предыдущие периоды работы, до внедрения OKR. Сейчас сотрудниками предлагаются новые методы решения задач, нестандартные подходы. Активно вовлекаются люди из тех сфер и функций, которые ранее не участвовали

в решении задач. Создаются команды из представителей разных отделов, руководители и линейные сотрудники могут оказаться в одной группе — такие кросс-функциональные и межструктурные связи дают очень хороший результат по скорости коммуникаций и принятия решений. В целом мы видим, что сотрудники стали сплоченнее, замотивированнее и начали другу другу помогать.

Приоритеты и стратегия стали намного более ясными для всего нашего коллектива: все понимают, что компания идет к одной большой цели и все на эту цель работают. Важные для нас эффект и наблюдение: люди легче вовлекаются, если они становятся Владельцами целей или KR. У таких сотрудников продуктивность и инициативность выросли сразу в разы. Это очень классный инструмент мотивации!

Для всех, кто вовлечен в процесс OKR, стали прозрачны результаты продвижения к поставленным целям. Отметим, что оборот компании уже вырос на 20% по сравнению с прошлым годом.

Система в нашей компании зашла на отлично!!! Результаты видны уже через 6 месяцев. Для нашей бизнес-модели это очень мощный инструмент планирования, мотивации, управления, достижения результатов и вовлеченности сотрудников!

Часть II

ЧТО и КАК

Глава 2.1

Что такое OKR

OKR (Objectives and Key Results)

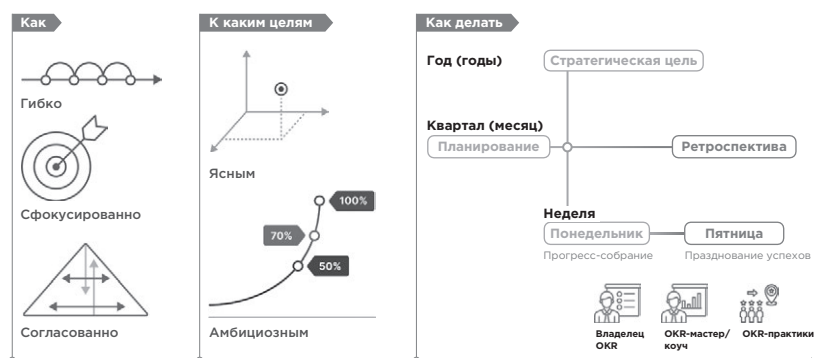


Рис. 11

OKR — это система исполнения стратегии, позволяющая командам и всей организации гибко, сфокусированно и согласованно двигаться к ясным и амбициозным Целям и Ключевым результатам.

Название системе дал принцип формулирования целей, которые состоят из двух частей: Целей (Objectives) и Ключевых результатов (Key Results). Но система OKR гораздо шире. Она основывается на принципах, которые формируют

в компании особую культуру, благодаря ей и достигаются сверх-результаты.

Принципы OKR

Гибкость. Безусловно, нельзя двигаться вперед без заветной Полярной звезды, до которой хочется дотянуться, — стратегии компании. Но путь к новому бывает настолько непредсказуем, что оказывается бесполезным выстраивать подробный план на длинную дистанцию. В дороге может случиться все, и это «все» предусмотреть невозможно. Надо уметь видеть возникающие препятствия и реагировать на них как можно быстрее. Для этого вы определяете цели на ближайший короткий период (месяц, квартал) и постоянно отслеживаете: продвигают ли предпринимаемые действия к поставленным целям, продвигает ли достижение этих целей к реализации стратегии? Не возникли ли какие-то факторы, которые необходимо учесть? Благодаря этому в каждый момент времени вы понимаете, где находитесь, и можете быстро изменить свои действия, если что-то идет не так.

Сфокусированность. В условиях постоянной неопределенности и непредсказуемости бывает трудно понять, что надо делать в первую очередь. Но если это не определить, то бег во всех направлениях приведет к тому, что вы не получите желаемого результата. Поэтому на первый план выходит умение выбирать: что станет решающим драйвером, который ускорит остальные механизмы системы? На практике этот принцип реализуется так: вы выбираете 1–3, максимум 5 приоритетов для Целей и Ключевых результатов.

Согласованность при постановке целей по вертикали и горизонтали не позволит нам оказаться в басне «Лебедь, Рак и Щука», где каждый тянет в свою сторону, а воз и ныне там. Только сложение общих усилий в одном векторе даст действительно значимый результат. Когда все в лодке смотрят в одном направлении и слаженно гребут к цели, она будет достигнута. Для обеспечения единого согласованного вектора развития цели вначале ставятся на уровне компании, но при этом привлекаются не только топ-менеджеры, но и руководители подразделений следующего уровня.

Далее происходит постановка целей уровней подразделений и команд, в которых также участвуют руководители и сотрудники. Это обеспечивает глубокую **вовлеченность**, осознанность, ответственность участников. Таким образом, постановка целей происходит как сверху вниз, так и снизу вверх. При расстановке приоритетов учитывается то, что происходит внутри команд и в непосредственной близости к клиенту. Также вертикальная согласованность позволяет видеть, благодаря реализации каких целей в подразделениях и командах достигаются цели на уровне компании. Горизонтальная согласованность означает синхронизацию и убирает противоречия на уровне подразделений и отделов, которые приводят к потере ресурсов, к ненужным конфликтам.

Амбициозность означает «замах», который каждая компания и команда определяют для себя сами. Для достижения вдохновляющих результатов планка должна быть поставлена выше головы. OKR — это про то, как даже в самых сложных ситуациях можно не только удерживать некую «ватерлинию», а и действительно совершить прорыв. На практике амбициозность проявляется в выбранных целях и числовых значениях Ключевых результатов, она может быть 10–30–300%.

Принцип прозрачности предполагает, что все знакомы с целями друг друга и благодаря общему информационному пространству знают, как идет процесс у всех поставивших OKR (во всей компании). Также этому способствует постоянное отслеживание прогресса Ключевых результатов, о котором мы подробно поговорим в главе про прогресс-собрания.

Система исполнения

Очень важным элементом OKR является Система исполнения. Именно ее качественная настройка и соблюдение гарантируют получение желаемых результатов.

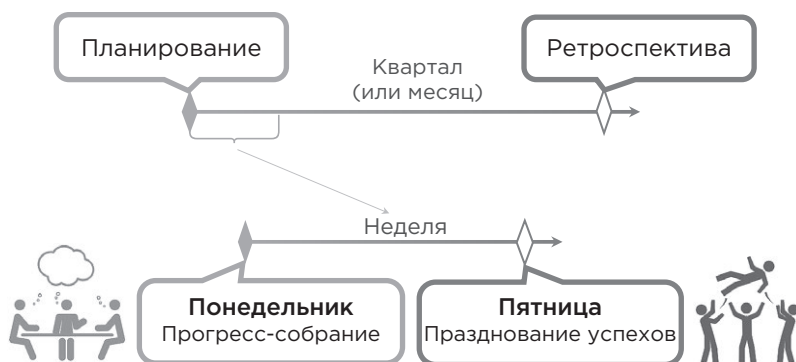


Рис. 12

Система исполнения OKR

Когда мы собираемся внедрять в компании новый инструмент управления, всегда хочется понимать: а что это за собой повлечет? Насколько трудоемким окажется использование данного

инструмента в жизни коллектива? К чему нужно быть готовыми, если мы решаемся на подобный опыт? Понимание схемы коммуникации, предстоящих встреч и событий даст вам представление о времени и ресурсах, которые придется использовать.

Система исполнения задает границы и пульс OKR-процессу, делает так, чтобы планы и стратегии не оставались пустыми мечтами, а становились реальностью. Если мы не настраиваем этот пульс, то обречены на провал: организация не заживет сама собой по новому принципу. Подобные вехи необходимо четко обозначить и грамотно наладить.

Настройка системы может варьироваться в разных компаниях в зависимости от размера, специфики отрасли, существующей корпоративной культуры и наличия других аджайл-фреймворков. Но в целом это основная канва, определяющая, применяется ли именно OKR или какая-то другая разновидность целеполагания и исполнения.

В системе OKR существует 4 вида встреч:

- Сессия планирования.
- Прогресс-собрания.
- Пятницы или празднование успеха.
- Ретроспектива.

Типовой календарь событий OKR

Когда компания начинает внедрение OKR, то нередко задается вопросом — а сколько времени надо инвестировать в поддержание работоспособной системы?

Для наглядности мы составили типовой календарь, в котором отразили все основные события. Конечно, в каждой

компании конкретные даты и время будут настраиваться соответственно количеству и размеру участвующих команд, принятым в компании другим аджайл-практикам и многим другим факторам. Для примера мы взяли среднего размера компанию, где на квартал ставят два уровня OKR. В формировании OKR уровня компании задействованы топ-менеджеры и лидеры подразделений (12–20 человек). На втором уровне OKR ставят подразделения и кросс-функциональные команды. Если подразделение имеет иерархическую структуру, то в сессиях участвуют лидеры команд и ключевые специалисты в наибольшей степени вовлеченные в деятельность, направленную на стратегические изменения.

Итак, какие основные события входят в квартальный цикл OKR с двумя уровнями?

		Средняя длительность на 1 команду (минут)	Периодичность — сколько раз за период	Кто участвует	Кратко — что происходит
Сессия планирования 1-го уровня (компания)	П1	240	1	Расширенная управленческая команда (включая лидеров подразделений и ключевых специалистов, до 20 человек)	Коллективное обсуждение и постановка OKR уровня компании
Сессия планирования 2-го уровня (команда)	П2	120	1	Руководитель и члены команды	Вертикальное согласование с целями компании, коллективная постановка OKR команды

		Средняя длительность на 1 команду (минут)	Периодичность — сколько раз за период	Кто участвует	Кратко — что происходит
«Вернисаж» (согласование по вертикали и горизонтали)	B	240	1	Владельцы OKR от каждой команды и от уровня компании. Часто — руководители тех команд, которые задействованы в реализации OKR.	Горизонтальное согласование OKR между командами, усиление вертикального согласования
Ретроспектива 1-го уровня (компания)	P1	240	1	Расширенная управленческая команда	Уроки периода, разбор проблем и поиск решений
Ретроспектива 2-го уровня (команда)	P2	120	1	Руководитель и члены команды	Уроки периода, разбор проблем и поиск решений. Что надо эскалировать на уровень компании?
Прогресс-собрания (чекин) 1-го уровня (компания)	Ч1	30-60	12	Топ-менеджмент и Владельцы OKR уровня компании, могут присутствовать все желающие (зрители)	Владельцы OKR кратко презентуют результаты. В чем нужна поддержка?

		Средняя длительность на 1 команду (минут)	Периодичность — сколько раз за период	Кто участвует	Кратко — что происходит
Прогресс- собрания (чекин) 2-го уровня (команда)	Ч2	20–40	12	Руководитель и Владельцы OKR уровня команды, могут присутствовать представители других команд	Владельцы OKR кратко презентуют результаты. В чем нужна поддержка? Что надо эскалировать на уровень компании?
Празднование успехов	У	20	12	Вся компания	Неформальные разноформат- ные мероприя- тия (общее собрание очно, онлайн, посты в общем чате и т.д. — вспо- мнить дости- жения (OKR и не только) за прошедшую неделю

Сам календарь событий может выглядеть следующим обра-
зом:

	Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Вс	Основные события
Январь, 2024	1	2	3	4	5	6	7	Расширенные чекины с уточнением OKR Рабочие группы по OKR — планирование инициатив
	8	9	10	11	12	13	14	
	15	16	17	18	19	20	21	
	22	23	24	25	26	27	28	
	29	30	31					
Февраль, 2024				1	2	3	4	
	5	6	7	8	9	10	11	
	12	13	14	15	16	17	18	Промежуточная сверка в середине квартала
	19	20	21	22	23	24	25	
	26	27	28	29				
Март, 2024					1	2	3	
	4	5	6	7	8	9	10	
	11	12	13	14	15	16	17	
	18	19	20	21	22	23	24	Ретроспективы 2-го и 1-го уровня
	25	26	27	28	29	30	31	Планирование 1-го и 2-го уровня Вернисаж Финальная презентация OKR и внесение в таблицу

Чекин
1-го и 2-го уровня
 Планирование
1-го и 2-го уровня
 Ретроспектива
1-го и 2-го уровня
 Вернисаж
 Успехи

Итого лидеру подразделения (который больше всего задействован, так как участвует и в OKR подразделения, и в OKR компании) надо выделять примерно час в неделю и 4 дня в квартал, чтобы сфокусировать и синхронизировать цели своей команды с компанией и стратегическими целями.

Также важно помнить, что время, выделяемое на обсуждение OKR, — это не трата времени, а важная инвестиция — в первую очередь в коммуникацию по согласованию видения, которая в конечном итоге позволяет экономить рабочее время и сокращать количество ошибок и конфликтов из-за недопонимания.

Далее мы подробно рассмотрим, как проходит каждое из мероприятий.

Глава 2.2

Правила формулирования OKR

Особая формулировка целей в OKR дала название всей системе. Несмотря на кажущуюся простоту подхода, сформулировать сильные OKR не так легко. Мы неспроста используем слово «сильные». Оно подчеркивает, что нет правильных и неправильных OKR, а есть формулировки, больше или меньше помогающие в достижении целей. Обучение формулированию OKR — процесс эволюционный, и не надо сразу пытаться добиться идеального результата. Все прояснится, когда начнется трекинг прогресса.

Самое важное — сделать первый шаг. Сформулировать первый OKR.

Формулировка Цели (Objective) и Ключевых результатов (Key Results) происходит по разным принципам. Джон Дорр в своей книге «Измеряйте самое важное» дал такое определение: «OKR — инь и ян целеполагания; принцип и практика, видение и воплощение. Цели — вдохновение и стремление к далеким горизонтам. Ключевые результаты — более приземленные метрики. Как правило, они включают неоспоримые фактические данные по одному или нескольким параметрам: доход, рост,

активные пользователи, качество, безопасность, доля рынка, вовлеченность клиентов». Поэтому формулировать OKR лучше в такой последовательности: сначала Цель, потом Ключевой результат и после этого уже конкретную цифру, которой он будет измеряться на плановый период.

Давайте разберем правила и основные вехи этого процесса.

Правила формулирования OKR

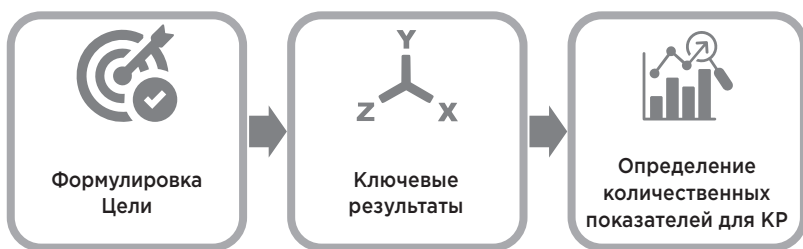


Рис. 13

Этап 1. Формулировка Цели

Цель — «Что мы хотим?» — описывается лаконично и вдохновляюще, так, чтобы любой сотрудник компании или член команды смог, не задумываясь, ответить на этот вопрос. Цель обычно формулируется не количественно, а качественно. При этом важно не увлекаться звучными лозунгами, а отражать конкретную суть.

Вот примеры, которые не несут смысловой нагрузки и поэтому не исполняют свою главную функцию — фокусировать внимание и энергию сотрудников на важнейших приоритетах квартала:

- Мы — лучшие!
- Быстрее, выше, сильнее!
- Мы можем все!

Вот примеры более удачных, сильных формулировок целей, которые мы подсмотрели у наших клиентов. Это примеры от разных компаний, и далее мы покажем, как для этих целей были сформированы наборы Ключевых результатов.

- Все заказы — в срок!
- Высочайшее качество продукции!
- Наши продукты — в каждом регионе!
- Про нас слышно из каждого утюга!

OKR. Ясные цели



Рис. 14

Этап 2. Ключевые результаты

Ключевые результаты — это конкретные измерители прогресса в достижении цели, своеобразная система координат.

Например, одна из выбранных целей — «Высочайшее качество продукции».

А как мы узнаем, что достигли этой цели? Что значит «высочайшее качество», в чем мы будем его измерять? И какие показатели окажутся для нас приемлемыми?

Например, могут быть выбраны такие показатели:

- KR1 — уменьшение количества возвратов и рекламаций.
- KR2 — увеличение доли дефектов, обнаруженных внутри предприятия, перед тем как продукция будет отправлена клиенту.
- KR3 — увеличение скорости выпуска продукции без ущерба для качества.
- KR4 — удовлетворенность клиентов качеством установки (NPS).
- KR5 — увеличение доли повторных заказов от довольных клиентов.

Еще один пример выбранных целей: «Все заказы — в срок!»

А как мы узнаем, что достигли этого? Что значит «срок», в чем мы будем его измерять? И какие показатели окажутся для нас приемлемыми?

Например, могут быть выбраны такие показатели:

- KR1 — увеличение процента заказов, выпущенных в срок.
- KR2 — снижение среднего времени между принятием заказа и его отгрузкой.
- KR3 — увеличение процента заказов, отгруженных без ошибок.

- KR4 — уменьшение количества жалоб клиентов на сроки поставки.
- KR5 — рост уровня удовлетворенности клиентов сроками выполнения заказов.

Выбирайте осязаемые показатели, которые можно оперативно измерить и наблюдать прогресс.

Как мы узнаем, что достигли цели «Слаженность работы»? Здесь объективными показателями могут быть:

- KR1 — длительность ожидания ответа на запрос.
- KR2 — количество контактов при согласовании.

Кстати, даже простое обсуждение в команде («Как мы поймем, что работаем слаженно?») открывает ценную дискуссию и приводит к решениям.

Задачи — это не Ключевые результаты, но мы приводим их в общей таблице, потому что это частая ошибка новичков при постановке OKR (привычка, которая идет от мышления, ориентированного на процесс, а не на результат). В этом случае задайте вопрос: «Что будет результатом выполнения этой задачи? Как мы поймем, что она выполнена успешно?»

Пример задач для цели «Все заказы — в срок!»:

- Нанять 10 дополнительных операторов кол-центра.
- Провести анализ процесса доставки и выявить узкие места.

Регулярная практика. Такие Ключевые результаты могут появляться в начале изменений, когда команда хочет наладить регулярный процесс, чтобы потом получить результат. Также подобный тип часто появляется в личных OKR, направленных на изменение привычек.

Пример. Еженедельно проводятся синхроны отделов для увеличения скорости реализации заказа (целевое значение — 14).

Веха. Это некий результат, который должен быть достигнут, но не метрика, которую можно измерять. Иногда его называют бинарным, то есть имеющим только два положения — сделано или не сделано. Но мы рекомендуем для того, чтобы отслеживать прогресс, использовать шкалу (например, от 0 до 100%) и метод экспертной оценки (со стороны Владельца этого Ключевого результата или исполнителей). Шкала часто описывает последовательные шаги в достижении результата.

Пример KR. Запущен пилотный проект с новым подрядчиком по доставке заказов.

- 100% — договор подписан.
- 70% — согласованы условия договора.
- 50% — проведены переговоры с подрядчиком.
- 20% — разработаны условия сотрудничества.

Частный случай вехи — когда достижение не идет последовательными шагами, а состоит из элементов, которые имеют разный вес и могут достигаться в любой последовательности. Такой тип Ключевого результата мы обнаружили в реальной практике команд, поэтому посчитали полезным включить в классификацию.

Пример KR. Четыре критически важных заказа доставлены в срок.

- Заказ А — 50%.
- Заказ Б — 20%.
- Заказы В и Г — каждый по 15% результата.

Результат усилий — это увеличение (или уменьшение) числового показателя размера усилий, приложенных исполнителями. В бизнес-терминологии Результат усилий (Output) — это то, что производится или создается в процессе выполнения задачи.

Например, для цели «Все заказы — в срок!» Ключевой результат, отражающий вложенные усилия, может быть таким: «Количество формируемых за день заказов увеличено на 50%». Результат усилий — конкретный продукт или услуга, которая должна быть доставлена. В контексте данного примера скорость подготовки заказа к отгрузке — это конкретный процесс, который должен быть оптимизирован для достижения цели «Все заказы — в срок!».

Результат Бизнес-ценность — это более общий и долгосрочный результат, который может быть измерен в терминах эффективности, качества, клиентской удовлетворенности, увеличения прибыли и т. д.

Продолжим пример с той же целью: «Все заказы — в срок!»

Пример с Ключевым результатом, отражающим получаемую бизнес-ценность: «Процент заказов, выпущенных в срок, увеличен на 20%» или «Количество жалоб клиентов на сроки поставки снижено на 50%».

Важно отметить, что, связывая Ключевые результаты с получаемой бизнес-ценностью, команда может более эффективно и точно определять цели на долгосрочную перспективу, а также разрабатывать стратегии и планы действий для их достижения.

Жизненный пример для самопроверки

Для вашей самопроверки понимания разницы в постановке Ключевых результатов предлагаем рассмотреть пример, связанный с социальными службами и наверняка

узнаваемый для многих читателей. Пример основан на опубликованных данных муниципалитета города Санкт-Петербурга в 2022 году и дополнен нашими примерами для наглядной иллюстрации разницы в формулировке Ключевых результатов.

Итак, представьте: как всегда, неожиданно наступила зима и улицы замело снегом.

Муниципалитет ставит прекрасную цель — обеспечить горожанам чистый город.

Давайте представим, что эта цель была бы сформулирована в формате OKR.

- Цель (Objective). Обеспечить горожанам чистый город.
- Ключевой результат 1. Предоставить технику.
- Ключевой результат 2. Нанять сезонных рабочих.
- Ключевой результат 3. Вывезти снег.

Как вам такой набор OKR?

Чем на самом деле являются Ключевые результаты? Задачами, причем неконкретными.

Представим, что вы дали такую обратную связь и получили улучшенную формулировку:

- Цель (Objective). Обеспечить горожанам чистый город.
- Ключевой результат 1. Вывезено почти 320 тысяч кубометров снега.
- Ключевой результат 2. Что исчисляется 16 тысячами наполненных самосвалов.
- Ключевой результат 3. Ежедневно расходуется порядка 2 тысяч тонн песочно-соляной смеси.
- Ключевой результат 4. Улицы чистят 1063 единицы техники и 1270 работников ручного труда.

Уже лучше? Появилась конкретика, реальные цифры. Но говорят ли эти цифры о том, что цель достигнута и горожанам обеспечен чистый город? Вовсе не обязательно! Потому что здесь перечислены оцифрованные усилия, приложенные к реализации цели.

А как можно измерить результат, отражающий полученную ценность? Предложите свои варианты и потом сравните с нашим — наверняка мы во многом совпадаем с вами.

- Цель (Objective) — обеспечить горожанам чистый город.
- Ключевой результат 1. Толщина снежного покрова на улице в снежные дни не превышает 12 см.
- Ключевой результат 2. Количество очищенных улиц и придомовых территорий не менее 90%.
- Ключевой результат 3. Количество аварий из-за обледенений на улицах равно 0.
- Ключевой результат 4. Удовлетворенность жителей, согласно пульс-опросам, в среднем не ниже 8 из 10.

Распространенные типы Ключевых результатов. Расположим их в порядке усиления.

Тип Ключевого результата	Примеры KR для цели «Все заказы — в срок!»
Результат-ценность Увеличение (или уменьшение) числового показателя полученной бизнес-ценности	Увеличен процент заказов, выпущенных в срок, на 20%. Время расчета заявки сокращено с 2 дней до 4 часов. Количество жалоб клиентов на сроки поставки снижено на 50%
Результат усилий Увеличение (или уменьшение) числового показателя размера усилий, приложенных исполнителями	Увеличено количество сформированных за день заказов на 50%
Веха Результат, который должен быть достигнут, но не метрика, которую можно измерять. Иногда его называют бинарным, но мы рекомендуем использовать шкалу для измерения прогресса	Запущен пилотный проект с новым подрядчиком по доставке заказов. • 100% — договор подписан. • 70% — согласованы условия договора. • 50% — проведены переговоры с подрядчиком. • 20% — разработаны условия сотрудничества
Регулярная практика Когда команда хочет наладить регулярный процесс, чтобы потом получить результат. Часто появляется в личных OKR, направленных на изменение привычек	Еженедельно проводятся синхроны отделов для увеличения скорости реализации заказа (целевое значение — 14)
Задачи Это не Ключевые результаты! (Хотя часто встречаются.) Задайте вопрос: «Что будет результатом выполнения этой задачи? Как мы поймем, что она выполнена успешно?»	Пример задач для цели «Все заказы — в срок!»: • Нанять 10 дополнительных операторов кол-центра. • Провести анализ процесса доставки и выявить узкие места

Откуда брать метрики для Ключевых результатов? Отличие OKR и KPI

Когда команда ответственно подходит к определению Ключевых результатов, то часто возникает вопрос, откуда брать метрики и могут ли они совпадать с теми, которые используются в KPI (если в компании есть измерение KPI).

Проиллюстрируем ответ на этой схеме.

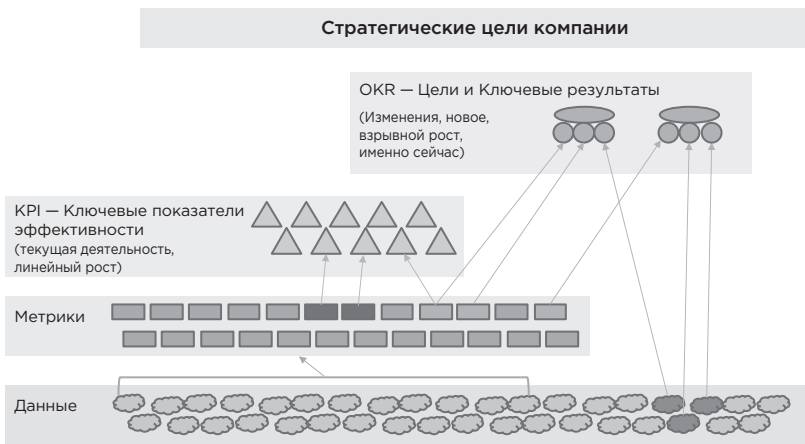


Рис. 15

В любой компании существуют сырые данные, о которых вы можете знать или не знать. Некоторые из этих данных уже могут быть измерены и определены как метрики. Метрики могут иметь различное назначение, быть связанными между собой, составлять иерархию или дерево метрик — либо быть отдельными индикаторами.

Метрики, отражающие здоровье бизнеса и его стабильную работу, могут быть вовлечены в систему Ключевых показателей эффективности (KPI).

Ключевые показатели эффективности — это конкретные и поддающиеся количественной оценке показатели, которые отслеживают эффективность конкретных видов деятельности или процессов внутри организации. Они часто используются для мониторинга и оценки производительности в соответствии с заранее установленными целями или контрольными показателями. Ключевые показатели эффективности, как правило, ориентированы на измерение конечных результатов и часто привязаны к конкретным подразделениям, отдельным функциям и/или лицам. Они обеспечивают моментальный снимок эффективности в отношении того, что было запланировано.

Желаемый показатель в KPI обеспечивает стабильность или линейный рост, и его можно связать с бонусами для стимулирования сотрудников. Такой показатель основывается на предыдущем опыте и является прогнозируемым.

OKR — это система постановки целей, которая объединяет отдельных лиц, команды и организации вокруг общего набора целей. В отличие от Ключевых показателей эффективности, OKR обычно устанавливаются на ежеквартальной основе и разработаны таким образом, чтобы быть гибкими и адаптивными к меняющимся обстоятельствам. Они поощряют подход, ориентированный на результат и рост, способствующий инновациям, сотрудничеству и обучению. Зрелые OKR чаще всего кросс-функциональны. OKR способствуют более прозрачному подходу на основе сотрудничества, поощряя межфункциональное согласование и общую подотчетность. Ключевые показатели эффективности более статичны и долгосрочны, в то время как OKR динамичны и краткосрочны, что позволяет проводить частую оценку и корректировку.

OKR предназначены для управления изменениями и достижения стратегических целей компании. В Ключевых результатах

используются метрики для оценки прогресса. Некоторые из этих метрик могут быть уже известны компании и применяться в системе KPI. Однако в случае с OKR числовой показатель может существенно превышать KPI, отражая стремление команды к значительным изменениям.

Если вкратце прояснить разницу между KPI и OKR, то KPI — это показатели эффективности, относящиеся к отдельной функции, используемые для отслеживания конкретных действий или процессов, по которым у нас есть исторические данные и мы можем поставить адекватные плановые значения, которые предполагаем получить в итоге. В то же время OKR — это система постановки целей, которая способствует согласованности, гибкости и росту. Соответственно, Цели и Ключевые результаты — гибки, адаптируемы, регулярно пересматриваются и корректируются, а также кросс-функциональны, так как отражают в себе бизнес-задачи всей компании целиком, а не конкретной функции. И то и другое является ценным инструментом, однако OKR обеспечивают более комплексный и стратегический подход к достижению успеха организации.

OKR внутри KPI. Алексей Морозов, аджайл-коуч компании «Северсталь»:

Грань между KPI и OKR провести непросто. Например, нам нужно выполнить производственный план в заданном объеме. Цель: «Стабильное производство с минимальными отклонениями». Что принципиально мы будем делать по-другому, чтобы увеличивать производство, а не стабильно его поддерживать? В этой цели есть и KPI — объем выпуска, по которому не допускаются

отклонения, и OKR, которые направлены на использование новых технологий, повышение качества продукции.

У нас есть очень важный KPI «Дисциплина поставок», который включен в систему материальной мотивации сотрудников. Директора говорили, что нет стабильности производства: существуют трудности с внешней и внутренней логистикой, бывают проблемы с браком и аварийностью. По факту мы наблюдали, что плановые показатели то получается выполнить, то нет и это какая-то непредсказуемая ситуация. Мы стали разбирать этот показатель и поняли, что он внутри сложно- и многосоставной. Выделили части, которые являются наиболее проблемными и требуют первоочередного улучшения, и поставили на них OKR.

Это очень рабочая конструкция — если не выполняются KPI, определить причину и поставить на нее OKR.

Если вы ставите OKR для прорыва в совершенно новую область бизнеса, то, возможно, для таких целей в вашей компании еще не было разработано метрик измерения. В этом случае команда через мозговой штурм, пробы и ошибки определяет, как извлечь и измерять показатели из сырых данных. Здесь часто используются показатели типа «веха» и экспертные оценки. Одним из Ключевых результатов может стать создание системы измерения.

Как можно организовать командную работу над поиском наилучшего набора Ключевых результатов?

Если в сессии участвует больше 6 человек, то мы работаем по технологии «Мировое кафе»: выделяем три стола, каждый стол — одна цель. И объединяем участников в три подгруппы. Каждая подгруппа проводит мозговой штурм, выписывая всевозможные измерители, метрики для этой цели. Потом подгруппы меняются столами, читают то, что было предложено, дописывают свое, и меняются в третий раз. Последняя группа анализирует написанное, ранжирует и выбирает 3–4 показателя наиболее точно описывающих цель.

Этап 3. Определение количественных показателей для Ключевых результатов

Когда готовы формулировки Ключевых результатов, важно как можно точнее определить их цифровое выражение на планируемый период. Именно благодаря Ключевым результатам OKR соответствуют критериям формулировки целей SMART.

На данном этапе не забывайте о принципе амбициозности. В системе OKR предлагается ставить завышенную планку, чтобы способствовать максимальному прогрессу. Это похоже на спорт — если бегун будет смотреть на финишную ленту, он неизбежно станет замедляться, подбегая к ней. А если он наметит себе цель дальше финиша, то пробежит финиш с ускорением. Поэтому если измерять достижение цели по шкале от 0 до 100%, то 50% — это такой результат, который, мы абсолютно уверены, можно достичь не напрягаясь, в штатном режиме, 70% — надо приложить значительные усилия, 100% — прорыв, прыжок выше головы.

Если ваша компания только начинает внедрять OKR и еще не готова к такой «растяжке» — ничего страшного, для запуска системы можно установить цифры в привычном формате, помочь команде освоиться с новым процессом и затем, когда он войдет в привычку, вернуться к вопросу об амбициозности целей. Почему это важно? При любых нововведениях все участники тратят много энергии и внимания на перемены. Следуйте искусству маленьких шагов, привнося элементы системы OKR постепенно.

Например, для Ключевых результатов цели «Все заказы — в срок!» могут быть выбраны такие цифры:

- 100% заказов выпущено в срок, определенный в договоре.
- Среднее время между принятием заказа и его отгрузкой сокращено с 14 до 3 дней.
- 100% заказов отгружено без ошибок.
- Уровень удовлетворенности клиентов сроками выполнения заказов повысился с 4 до 10.

Итак, на третьем этапе сессии планирования для каждого показателя появляются конкретные цифры. Важно, чтобы все присутствующие приняли эти цифры, поэтому заложите на данный этап время с запасом на случай разногласий.

Таким образом, при постановке OKR цель формулируется кратко, качественно и вдохновляюще. Ключевые результаты должны быть конкретными, количественными и измеряемыми, комплексными — то есть содержать показатели, направленные на качество процесса и позволяющие отслеживать улучшение работы как для внешнего, так и для внутреннего клиента подразделения/компании. И конечно, достижение OKR должно иметь смысл для сотрудников и для компании в целом.

Чек-лист

Для сверки качества поставленных OKR мы разработали наглядный чек-лист.

Чек-лист для проверки качества OKR

Цель	Критерий проверки	
Цель (Objective)	Лаконичная, легко запоминается	☐
	Эмоционально мотивирующая	☐
	Конкретная, понятно, чего хотите достичь	☐
	Критически важная в выбранном периоде для реализации стратегии компании	☐
	Направлена на изменения, а не на текущую деятельность	☐
Ключевые результаты (Key Results)	Результат выполнения задач, а не задачи	☐
	Количественно измеримы	☐
	Могут измеряться регулярно (каждую неделю)	☐
	Необходимый и достаточный набор для достижения Цели	☐
	Амбициозны, имеют бизнес-ценность	☐

Давайте подробнее рассмотрим важность каждого критерия и то, как можно провести проверку на соответствие.

Цель

- «Лаконичная, легко запоминается».

Почему важно? На цели, которую вы не помните, трудно держать фокус.

Как проверить? Вы можете повторить сформулированную цель, не читая записи.

- «Эмоционально мотивирующая».

Почему важно? Она заряжает всех энергией, необходимой для достижения.

Как проверить? При чтении цели у вас возникает желание ее достигать.

- «Конкретная, понятно, чего хотите достичь».

Почему важно? Конкретизация исключает недопонимание.

Как проверить? Цель не требует пояснений и комментариев для тех, кто не участвовал в ее постановке.

- «Критически важная в выбранном периоде для реализации стратегии компании».

Почему важно? Это основное предназначение всей системы OKR — фокусировать компанию на самых важных точках приложения усилий, продвигающих к реализации стратегии.

Как проверить? Проверочные вопросы: на достижение какой стратегии компании работает эта цель? Действительно ли она является приоритетом в данный момент? Почему это важно именно сейчас? Почему нельзя отложить на потом?

- «Направлена на изменения, а не на текущую деятельность».

Почему важно? Именно цели, направленные на изменения, позволяют компаниям быть успешными в долгосрочной перспективе. OKR предназначены для реализации стратегических изменений, а не поддержания статус-кво.

Как проверить? Достижение поставленной цели не является вашими текущими должностными обязанностями, которыми вы занимались и будете продолжать заниматься с ясностью,

что и как делать. Это новая деятельность или значительное количественное, качественное изменение.

Ключевые результаты

- «Результат выполнения задачи, а не сама задача».

Почему важно? Если отталкиваться от задач, которые уже известны, то получится прежний результат. Чтобы совершить прорыв, необходимо сначала представить конечный амбициозный результат, а затем продумать, какими качественно иными действиями можно его достичь.

Как проверить? Если в Ключевой результат пробралась задача, задайте вопрос: «Что будет *результатом* ее выполнения? Как мы поймем, что достигли успеха в ее реализации?» Ключевой результат — это финальное состояние, факт, желательно измеримый.

.....

Что можно измерить, можно изменить.

Приписывают ПИТЕРУ ДРУКЕРУ

.....

- «Количественно измеримы».

Почему важно? Количественно определенные результаты позволяют не только с уверенностью сказать, достигнута цель или нет, но и оценить прогресс достижения.

Как проверить? Вы можете измерить Ключевой результат в цифрах (лучше в абсолютных, а не относительных).

- «Могут измеряться регулярно (каждую неделю)».

Почему важно? Регулярность позволяет вовремя принять меры, если прогресс не оправдывает ожиданий.

Как проверить? Вы получаете данные достаточно часто (оптимально — раз в неделю).

- «Необходимый и достаточный набор для достижения Цели». *Почему важно?* Ключевые результаты — это система координат, описывающая, достигли вы цели или нет. Поэтому должны быть учтены все критически важные показатели. Однако слишком большое количество Ключевых результатов создает избыточность и расфокусировку. Оптимально — от 3 до 5.

Как проверить? Ответьте на вопрос: «Если все Ключевые результаты достигнуты — цель достигнута?»

- «Амбициозны, имеют бизнес-ценность». *Почему важно?* Только амбициозность позволяет совершить прорыв, значимый для бизнеса. Из формулировки Ключевого результата должно быть понятно, какую пользу для бизнеса он принесет (снова в приоритете ориентация не на процесс, а на конечный результат).

Как проверить? Гарантированное достижение Ключевого результата находится на уровне 50–70%. Измеряемый показатель важен для компании.

Оценка результата по чек-листу:

- 9–10 баллов — OKR близок к идеалу.
- 7–8 баллов — желательно доработать, но можно использовать.
- 6 баллов и ниже — OKR требуют обязательной доработки.

Почему необязательно всегда добиваться оценки 10 баллов?

Формулирование OKR, особенно в первое время, — непростая задача, так как происходит переучивание с того, как мы

привыкли делать это, пользуясь другими подходами. Дайте себе время освоить новый способ мышления.

Лучше цели, коряво сформулированные участниками, чем красиво оформленные внешним консультантом. Ведь они исходят изнутри тех людей, которые будут их реализовывать. Шлифовать формулировки полезно — но не стремитесь к идеальному варианту. Главный критерий — цель всем понятна и вдохновляет на действия.

Глава 2.3

Сессия планирования OKR

Зачем?

Сессия планирования является наиболее важным и определяющим событием в системе исполнения OKR. Именно здесь решается, какие Цели вы выберете и какие Ключевые результаты станут вектором ваших действий на пути к успеху. От того, насколько качественно будут поставлены OKR и кто будет вовлечен в их постановку, зависит успешность всего последующего цикла и достижение бизнес-результатов.

Сессия планирования — самый интеллектуально- и энергозатратный этап, дающий старт новому циклу. Назначение ее в том, чтобы запустить импульс реализации стратегии компании, превратив ту из мечты в движущую силу.

На сессии мы определяем фокус внимания и точки приложения усилий, которые в ближайший обозримый период позволят результативно продвинуться в желаемом направлении с учетом всего многообразия существующих на данный момент условий и обстоятельств.

Процесс может состоять из серии мероприятий, куда входят сессии планирования в командах различных уровней, а также

встречи по вертикальному и горизонтальному согласованию целей.

Результатами качественно проведенного мероприятия обычно являются:

- Повторение и однозначное понимание всеми стратегии и годовых целей компании.
- Сформулированные Цели и Ключевые результаты на выбранный период для всех уровней, которые участвуют в процессе OKR.
- Согласование целей и результатов по вертикали и по горизонтали.
- Разработанные дорожные карты инициатив: те стартовые шаги, что должны привести к достижениям.
- Сотрудники, которые участвуют в реализации OKR, ознакомлены с финальными Целями и Ключевыми результатами, поставленными на уровне компании, подразделений и/или команд.

Теория

Стратегическая направленность

Важно помнить, что OKR, хоть и ставятся на короткий период времени (квартал, месяц), являются инструментом для достижения стратегических, дальних целей. Они обеспечивают гибкость и высокую адаптивность.

Стратегия помогает определить, как организация будет конкурировать на рынке, какие продукты или услуги будет предлагать, как будет расти и развиваться в будущем, а также какие риски и вызовы встретит на пути. Как правило, стратегия

разрабатывается на долгосрочный период, обычно на 3–5 лет, и пересматривается, корректируется при необходимости.

Поэтому каждая сессия планирования начинается с презентации и актуализации стратегии.

Мы встречали разные степени ознакомления сотрудников со стратегией в компаниях, выделим четыре основных варианта:

1. Стратегия не записана, ее знают только генеральный директор и учредители.
2. Стратегия записана, ее знает только топ-менеджмент.
3. Стратегия записана, ее знают топ-менеджмент и руководители следующего уровня (дирекции, департаменты, отделы).
4. Стратегия записана и находится в публичном доступе для всех сотрудников компании.

Если вы хотите максимально использовать преимущества системы OKR, то правильный ответ один: стратегия компании должна быть записана до выхода на сессию планирования. Идеально, если ее знают все сотрудники. Тогда у каждого есть четкое понимание, для какой большой и важной цели он ежедневно ходит на работу.

Без этого сессия планирования по системе OKR не будет эффективной.

Период планирования

Перед началом сессии необходимо определиться с периодом, на который будут ставиться OKR. Это повлияет как на сами цели, так и на конкретные цифры Ключевых результатов.

Обычно периодом выбирается квартал, но если вы находитесь только в начале апробации OKR или ваш бизнес быстро меняется, то можно взять за ориентир месяц. Почему? Все просто.

Выделение самого важного — это наука и искусство, и первое время вы можете замечать, что цели поставлены не «те самые» или сформулированы недостаточно четко. Это очень важные наблюдения, которые позволяют компании учиться постепенно, настраивать систему «под себя», находить все более точные мишени, попадание в которые даст максимально заметный эффект.

Чем короче цикл планирования — тем быстрее происходит адаптация. Когда у компании появляется уверенность в постановке целей, то можно переходить на более дальний горизонт, но обычно в пределах четырех месяцев. Если повышается турбулентность среды, в которой находится бизнес, лучше сократить срок планирования, чтобы эффективно адаптироваться и минимизировать цену ошибки.

Хорошие OKR отвечают на два вопроса: «Что самое важное?» и «Почему именно сейчас?».

В больших организациях мы наблюдаем практику, когда на уровне компании OKR ставятся на год, а на уровне подразделений — на квартал. Но это создает трудности и в вертикальной синхронизации квартальных целей подразделений с годовыми целями компании, и в горизонтальной синхронизации между подразделениями. Потому что, ориентируясь на разную временную перспективу, команды выбирали разные фокусы внимания.

Сфокусированность

OKR предполагают выделение не более трех целей на каждую команду (то есть 1–3 цели на уровне компании и 1–3 цели у каждой из команд, которая ставит себе OKR). Такой подход позволяет в коротком периоде сфокусировать внимание каждого сотрудника на достижении стратегически важных целей и не утонуть в вихре неотложных дел. Поэтому важно в начале

каждого периода определить, на каких конкретно целях вы должны сосредоточиться. Это достигается за счет коллективного обсуждения и голосования на основании выбранных критериев. Основные вопросы, которые помогают выбрать критически важные на этот период цели: «Почему важно?» и «Почему сейчас?».

Уровни постановки OKR и последовательность сессий планирования

В классической системе цели ставит топ-менеджер, каскадируя их вниз по иерархии. Но современные прогрессивные компании понимают, что более ценная инициатива приходит снизу, с передовой, от людей, которые непосредственно выполняют работу, контактируют с клиентами. Поэтому в OKR стараются предлагать цели сверху вниз и снизу вверх в равной пропорции. Что это означает?

Никто не оспаривает, что планировать лучше от общего к частному, от стратегических целей самого высокого уровня до мелких задач. Именно для этого сначала определяются цели организации, затем подразделений, команд и, наконец, сотрудников. В компаниях с четырьмя и более уровнями иерархии договариваются об уровне вложенности.

«Ну и в чем отличие от классики?» — спросите вы. А в том, кто именно ставит цели. Заблаговременно (за 3–4 недели до начала следующего квартала) каждый сотрудник, независимо от занимаемой позиции, думает над тем, на каких целях необходимо сфокусироваться компании в этом месяце, чтобы достичь стратегической годовой цели и реализовывать свою миссию. Он может выслать свои идеи OKR-коучу или другому

сотруднику, ответственному за сбор предложений и координацию системы, который обобщает полученные данные и представляет их управленческой команде перед сессией планирования.

Конечно, для такого согласования необходим определенный уровень зрелости сотрудников, что привычно для IT-компаний, но может быть затруднительно для других отраслей. К тому же важна компетентность сотрудников всех уровней в искусстве постановки целей. Это значит, что им нужно не только пройти обучение, но и применять свои знания в ежедневной деятельности. Поэтому допустимо такую практику вводить постепенно. На старте в постановке целей может участвовать только управленческая команда. За два-три месяца она сумеет на себе опробовать принцип и технологию. Затем можно провести обучение для следующей группы сотрудников. И так, волна за волной, вовлечь всю компанию. В этом и состоит преимущество OKR: система дает возможность постепенного внедрения, не ломая устоявшиеся структуры, а обогащая их.

Количество уровней OKR зависит от размера и структуры компании, но опыт показывает, что слишком большое число не способствует фокусировке и согласованности, а, наоборот, затрудняет коммуникацию.

В первую очередь планируют OKR уровня компании, которые намечают для всех команд основные приоритеты движения. Небольшим организациям часто этого бывает достаточно.

Следующий уровень — подразделений. В зависимости от структуры они могут по-разному называться (департаменты, дирекции, отделы и т. д.) и иметь разную степень вовлеченности.

И последний этап приходится непосредственно на команды, работающие совместно.

сверяются с функциями, так как существуют значимые региональные особенности, а филиалы достаточно автономны.

Кто участвует в сессии планирования

Выбор участников для сессии планирования — ответственный шаг. От состава напрямую зависит качество поставленных OKR, а значит, и расстановка приоритетов, и, как итог, — бизнес-результаты.

OKR — это командная игра, где обсуждение и право голоса каждого создают дополнительную ценность. Только так рождаются ясные договоренности, внутренняя мотивация участников, сопричастность. Однако эффективность обсуждения в группе больше 12–15 человек заметно снижается (с помощью специальных фасилитационных инструментов можно организовать обсуждение и на большие группы, но это, кроме повышенных требований к мастерству ведущего, сильно увеличивает время сессии). Поэтому при выборе состава участников соблюдайте баланс между необходимостью вовлечения конкретного участника и численностью группы.

Для постановки целей уровня компании мы рекомендуем приглашать управленческую команду, состоящую из генерального директора, заместителей и руководителей второго уровня (дирекций или департаментов). Если участников слишком много, сосредоточьтесь на тех департаментах, которые максимально задействованы в реализации изменений.

Существует два способа постановки OKR.

«М-подход», где буква М графически иллюстрирует последовательность работы над целями. В данном случае постановку

целей мы начинаем снизу. Сотрудники (группа из 10–20 человек, действительно компетентных специалистов) выдвигают идеи, какими должны быть OKR на следующий период. Из них отбирают самые ценные, в результате чего рождаются первые черновики, которые отправляют наверх. Здесь уже владельцы OKR верхнего уровня или топ-менеджеры и другие команды изучают их на предмет того, какие максимально бьют в стратегию компании, и вносят свои комментарии. Затем результат передается снова командам на корректировку. Доработанный материал отправляется на уровень компании, где финализируется и уже теперь спускается вниз для выработки плана действий.

Суть в том, что инициатива идей исходит от тех, кто работает, так сказать, в полях, в непосредственной близости к клиентам и видит реальные запросы бизнеса. Такой принцип работы дольше и сложнее, чем «W-подход», но зачастую эффективнее.

В своей практике мы нередко значительно упрощаем «М-подход», когда собираем на сессию планирования расширенный состав участников.

М-подход к постановке OKR

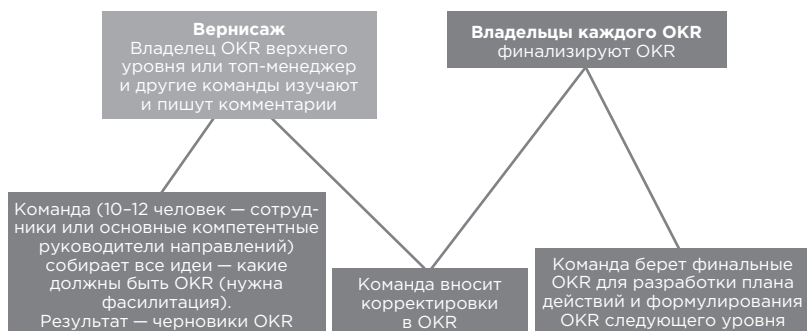


Рис. 17

Для уровня команд (если они многочисленны), где не все глубоко знакомы с OKR, более удобным оказывается W-подход. Он подразумевает, что инициатива идей предлагается сверху. Руководитель с опорой на стратегию выбирает приоритеты, создает первый черновик и отправляет его командам на доработку. Команда изучает, вносит свои дополнения. После происходит обмен мнениями (техника «Вернисаж», своеобразная выставка заготовок OKR) на всех уровнях: по горизонтали и вертикали. Сотрудники подключаются, изучают предстоящие кросс-функциональные отношения и дают обратную связь. Далее снова вносятся коррективы на уровне команды, и отработанный материал опять идет наверх. Владельцы каждого OKR всех уровней финализируют и принимают окончательное решение, какие из целей будут приняты в работу.

W-подход к постановке OKR



Рис. 8



Рис. 19

Мы наблюдали, как организации осознанно идут на эксперименты, по очереди пробуя или сочетая оба этих подхода.

Пробуем сверху вниз и снизу вверх. ТД «Торэкс»

Сначала владельцы бизнеса назначали приоритетный вектор. Следующими предлагали свои черновики команды, работающие непосредственно с потребителями. Они реально знали и понимали, чего хотят дилеры, розница и т. д. Третьим эшелонам шли все сервисные службы, которые при разработке своих черновиков OKR отталкивались от приоритетов владельцев и от того, что определили для себя фронт-команды.

После всего шла общая синхронизация с помощью «Вернисажа».

В следующий период владельцы предложили стартовать с фронт-команд. Они отдали им прерогативу быть услышанными в первую очередь и, уже опираясь на это, выдвигали свои предложения. В финале в работу включались сервисные службы.

В OKR всегда есть место для эксперимента и поиска способа, который наилучшим образом подходит вашему бизнесу и ситуации внешней среды.

Что необходимо подготовить к сессии планирования

- Сессия планирования проходит перед началом периода, поэтому заранее согласуйте дату и убедитесь, что у всех участников выделено не менее 4 часов времени.
- Выберите и подготовьте OKR-коуча, который будет проводить сессию планирования. Желательно, чтобы он обладал навыками фасилитации или командного коучинга.
- Подготовьте пространство и материалы для сессии. Если сессия проводится очно, то вам понадобится просторное помещение, флип-чарты, стикеры и маркеры. Если в онлайн-формате, то заготовки на виртуальной доске и средство видеосвязи.
- Так как OKR — это система исполнения стратегии, то необходимо подготовить презентацию стратегических целей. Часто презентуют и долгосрочные цели, и годовые.

- Важно проанализировать заранее и обсудить в начале сессии, какие изменения происходят в макро- и микроокружении, какие из них могут оказать значимое влияние и какие необходимо учесть при постановке целей.
- Перед сессией планирования проведите ретроспективу и представьте ее результаты. Принципы и сценарий сессии ретроспективы мы опишем в следующих главах.

Первый этап сессии планирования

В OKR реализуется принцип командного вклада в выбор приоритетов и определение целей. Поэтому важно собрать все идеи от участников.

На сессию уровня компании также нередко приносят собранные и отсортированные заранее идеи снизу, от сотрудников.

Сбор идей эффективнее всего происходит с применением инструментов фасилитации, когда вначале каждый записывает свои предложения на стикерах (физических или виртуальных для онлайн-формата), соблюдая правило: одна мысль — один стикер.

Если группа большая, то для дальнейшей обработки лучше разделить на подгруппы по 4–6 человек.

OKR как реализация стратегических изменений

Полученные идеи просеиваются через первый фильтр: какие из этих групп описывают цели и задачи по текущей деятельности, а какие — обеспечивают настоящие стратегически важные изменения?

Для начала вам предстоит разделить все на две группы: Текущая деятельность и Изменения. Текущая деятельность важна в функционировании компании и помогает вашей организации существовать. Она позволяет выживать, воспроизводя налаженную схему действий. Но если ограничиваться только этим, то прорыв на новые уровни не случится. Чтобы развиваться и прыгнуть выше головы, нужны цели Изменений. Именно они, бросая вызов привычному, активизируют творческий подход и внутреннюю мотивацию. И мы искренне верим, что именно OKR помогают с этими устремлениями справиться.

Изменения бывают разными: простыми и сложными. Простые позволяют вам довести некие новые практики до уровня текущей деятельности. А сложные — более серьезный вызов, ради которого придется привстать на цыпочки.

Подобная работа по разделению целей на Текущие и Изменения несет в себе невероятный потенциал. В ходе командного обсуждения она выявляет скрытые в рутине препятствия, о которые давно спотыкались, но убрать их с дороги никто не догадался. Замалчиваемые несостыковки, отсутствие согласованности, слепые пятна — все это возможно разрешить в подобном открытом диалоге.

После того как вы разделили идеи на Текущие и Изменения, вам будет видно, что Изменений все равно больше, чем 2–3 штуки. Теперь найдите среди них действительно критически важные.

Идеи, которые попали в раздел стратегически важных изменений, размещаются на одном пространстве и группируются по принципу схожести. Возникают кластеры идей.

Принцип сфокусированности: как выбрать критически важные цели

Далее применяется метод «экспертных оценок» для выбора не более чем трех приоритетных целей, на которых будет сфокусировано внимание компании в предстоящем квартале. Кластеры идей просматриваются через фильтр вопроса «На чем сфокусировать внимание и энергию всех сотрудников, чтобы реализовать возможности этого квартала и сделать максимальный вклад в достижение стратегических целей и миссии компании?».

Используйте для приоритизации различные критерии. Есть несколько способов. Можно задать вопрос: «Если все остальные аспекты деятельности останутся на прежнем уровне реализации, то изменения в какой области принесут наибольшие результаты?» Попробуйте посмотреть внимательно и найти самую важную ниточку, за которую стоит потянуть, чтобы произошел сдвиг во всех сферах.

Второй вариант: постройте некую систему координат и расположите на ней все идеи по следующим критериям:

- Сила влияния (значительно влияет, ни на что не влияет, ухудшает).
- Инновационность (качественно новое или повтор старого).
- Глобальность пользы (польза для всех или для малого числа).
- Комплексность эффекта (решит многие проблемы или только одну).
- Срочность.
- Стоимость реализации/затраты (высокая или низкая).

Также хорошим инструментом является способ WSJF (Weighted Shortest Job First — более ценная и короткая работа

сначала), пришедший из аджайла. Суть в том, чтобы сопоставить сложность предстоящего пути с ценностью награды в конце. Соотношение всех положительных моментов поместите в числитель, а возможные затраты — в знаменатель. В итоге получается количественная оценка, глядя на которую легко определить правильный вектор движения.

Итак, в результате приоритизации фокус выбора целей значительно сузится. В финале оставляйте только самое важное методом общего голосования.

Отметим два момента. Во-первых, остальные идеи не отбрасываются, а просто отходят на второй план. Некоторые из них, возможно, являются более частными и поэтому переходят ниже, на уровень подразделений. Во-вторых, выбираются не просто важные, а остро актуальные именно на данный период цели (при понимании того, что в дальнейшем могут быть выбраны другие цели из этого списка).

Например, если компания стала терять клиентов из-за недостаточного качества продукции, то на ближайший период она может выбрать кластер идей, который далее будет сформулирован в виде цели «Высочайшее качество продукции — от производства до установки».

Если за квартал не было достигнуто устойчивое качество, то на следующий период эта цель снова может попасть в фокус приоритетов (возможно, с уточненной формулировкой самой Цели и Ключевых результатов). А когда цель будет реализована и возникнет устойчивый результат, показатель качества переходит в разряд «Показатель здоровья», то есть фиксируются цифры, ниже (или выше) которых нельзя заходить.

За время достижения желаемых результатов будут найдены решения, наработаны процедуры, регламенты — и на следующий период эта цель уже не потребует столь пристального внимания. В фокус попадет следующая. Так, постепенно, компания может совершать прорывы в самых разных аспектах.

Часто в первую сессию при запуске системы выбирают такую цель, как «Слаженность работы», или «Команда». И это не случайно, потому что достижение этой цели (и даже путь к ней) значительно влияет на все остальные показатели. Компаниям, которые знакомы с системой сбалансированных показателей (BSC), будет еще проще на этапе выбора приоритетных целей, так как можно опираться на стратегическую карту и выбирать самый острый фокус внимания на предстоящий период.

Владелец цели

Важный момент сессии планирования: для каждого OKR (а иногда и для отдельных KR) должен быть выбран Владелец.

Владелец OKR является движущей силой в координации и коммуникации по своему OKR. Он:

- отвечает за окончательную формулировку OKR;
- может пригласить Совладельцев для отдельных Ключевых результатов;
- дорабатывает зависимости OKR по вертикали и горизонтали;
- стимулирует выполнение;
- координирует все команды, вовлеченные в процесс OKR;
- при необходимости организует рабочие группы для решения вопросов, связанных с OKR;

- отвечает за регулярное непрерывное измерение прогресса по всем Ключевым результатам;
- представляет результаты на проверках и ретроспективных встречах.

Владельцем OKR чаще всего оказывается наиболее компетентный в теме сотрудник, которому отныне даются полномочия запрашивать ресурсы компании для реализации OKR.

Согласование OKR

OKR предполагает согласованность целей на всех уровнях. Поэтому сразу следом за сессией по постановке целей уровня компании обычно следует сессия для подразделений.

Если компания только начинает применять OKR и пока пробует внедрение на самых верхних уровнях, а руководители подразделений уже входят в команду, работавшую на первых трех этапах, то можно продолжить в том же составе. Если же OKR распространились глубже, то руководитель подразделения берет получившиеся Цели и с опорой на них проводит похожую сессию в своем отделе.

Что происходит на следующих уровнях? Когда ясные и четко описанные OKR компании определены, каждый департамент отвечает на вопрос: «Какой самый значимый вклад мы можем внести в их достижение?» Важно, что это не механическое каскадирование, а осознанное исследование и решение.

Иногда (но необязательно) бывает так, что подразделения распределяют между собой свой вклад по влиянию на Ключевые результаты цели уровня компании. Например, если на уровне компании поставлена цель «Высочайшее качество продукции», где одним из Ключевых результатов был «Процент

производственного брака не более 2», то для производственного отдела целью может стать «Исключить производственный брак», что в свою очередь описывается конкретно и детально набором измеримых Ключевых результатов, специфичных для данного производства.

А такой Ключевой результат, как «Удовлетворенность клиентов качеством установки (NPS) >8», может создать соответствующие цели сразу у нескольких отделов: доставки, установки, кол-центра и т. д., и каждый из этих отделов опишет своими словами саму цель (например, «Клиенты любят нашу доставку», «Самый желанный звонок — от нашего кол-центра») и конкретные Ключевые результаты, показывающие прогресс достижения.

Также цели подразделений могут не быть напрямую связанными с конкретными Ключевыми результатами и работать на все OKR компании в целом. И конечно, кроме OKR, связанных с OKR компании, у команды может быть свой уникальный OKR, направленный на изменения, специфичные конкретно для этой команды.

Но помним, что для сохранения фокусировки у команды должно быть не более трех целей. Также важно помнить, что цели не спускаются сверху вниз, не формулируются за сотрудников, а служат ориентиром для их самостоятельного планирования.

В зависимости от количества уровней, на которых компания решит ставить OKR, к началу предстоящего периода надо провести столько же сессий планирования. Поэтому проще внедрять эту систему в плоских структурах. Однако даже в иерархической организации это возможно — просто необходимо ставить OKR не на каждом уровне иерархии, а по возможности ограничить максимум четырьмя уровнями: компании, подразделения (департамента), команды и сотрудника.

Многие организации, успешно применяющие OKR, позволяют сотрудникам самим решать — ставить себе личные OKR или ориентироваться только на командные. В последние годы заметна тенденция не ставить индивидуальные OKR, чтобы больше стимулировать командную работу.

Чтобы достичь согласованности всех подразделений, выбранные цели должны быть прозрачны, видимы для остальных подразделений. Используйте стену в холле, электронные таблицы в общем хранилище или специальное программное обеспечение. Мы часто практикуем после постановки целей подразделениями технику «Вернисаж»: вывешиваем OKR подразделений на одну стену и приглашаем руководителей ознакомиться с целями друг друга и при необходимости обсудить. Это позволяет пресечь возможные конфликты и несогласованность на начальном этапе.

«Вернисаж» в ТД «Торэкс»

Верификация всех сформулированных OKR в этой компании происходит на общем собрании — «Вернисаже». Оно объединяет множество заинтересованных участников и тщательно готовится. На это мероприятие каждый руководитель подразделения может прийти со своей командой — с теми, с кем он разрабатывал OKR.

Руководители презентуют Цели и Ключевые результаты, визуализируя их на больших плакатах. Все остальные слушают, после окончания презентаций проходят по кругу и на стикерах оставляют на каждом плакате свои комментарии. В них может быть их мнение о том, что упустила команда и какие Ключевые результаты

хорошо было бы добавить; не возник ли где-то конфликт интересов; кому в данном случае нужна будет помощь и поддержка от конкретного подразделения, чтобы их Цели и Ключевые результаты были также реализуемы. Автор Целей и Ключевых результатов имеет право действовать гибко. Он может принять те коррективы, которые к нему адресовали другие команды, а может аргументировать и отказаться от них. Если руководитель принимает критические замечания и предложения, он перевешивает стикеры в поле «Плюс», если не принимает — в поле «Минус» и объясняет, почему поступает именно так. Разворачивается серьезная дискуссия, где в режиме «здесь и сейчас» обсуждается стратегическое развитие компании на ближайшее время.

«Очный дистанционный “Вернисаж”». Евгений Игумнов, директор по развитию бизнес-систем компании «Свеза»:

Планирование OKR второго уровня (на уровне дирекций) проходило дистанционно, так как сотрудники находятся в разных городах РФ. Для горизонтального согласования была выбрана техника «Вернисаж», которая предлагалась как самостоятельная работа по изучению OKR других дирекций, занесенных в таблицу для трекинга. Однако после двух циклов планирования мы поняли, что подобный формат низкоэффективен, так как процесс происходит формально, — и решили изменить способ.

Оставив дистанционный формат, мы предложили проводить «Вернисаж» в течение двух часов в онлайн-присутствии всех участников. Выбрали фасилитационный инструмент «Мировое кафе». От дирекций присутствовали ключевые сотрудники в количестве 3–7 человек. Каждая дирекция определила, кто будет у нее Хозяином стола или комнаты, собирая обратную связь и отвечая на вопросы других дирекций. В Zoom были созданы комнаты по количеству дирекций, и участники синхронно перемещались по ним в течение 10 минут, общаясь с каждым Хозяином.

На последнем этапе дирекции обсуждали с Хозяином стола или комнаты полученные идеи и дорабатывали свои OKR. В конце каждая дирекция кратко презентовала финальный вариант, комментируя учтенные и неучтенные предложения. Формат был оценен как крайне эффективный, и в дальнейшем использовался только он.

«Одних OKR недостаточно: нужно еще понимание, как их достигать»

Первые два цикла планирования в одной из компаний завершились формированием OKR, но в процессе работы по их реализации возник ряд проблем. Выяснилось, что они требуют корректировки: у Владелец не оказалось понимания, как их добиваться, а сотрудники из других подразделений не были готовы подключаться к их реализации в связи с перегруженностью своими задачами. Для решения этой проблемы обязательным

этапом сессии планирования ввели формирование плана укрупненных задач для достижения OKR. И только после этого стали проводить горизонтальное согласование. И хотя Владельцы OKR понимали, что сформированные задачи будут меняться в процессе работы, это позволило не только повысить качество OKR, но и договориться о кросс-функциональных коммуникациях.

Алгоритм

Пример сценария сессии планирования на уровне команды

- **Когда проводить:** перед началом периода, после ретроспективы.
- **Участники:** руководители команд подразделений и ключевые сотрудники.
- **Важно:** все участники приходят с заранее продуманными целями.
- **Длительность:** 2–4 часа. Длительность конкретных этапов зависит от количества участников и длительности дискуссий по согласованию целей.

Содержание	Примерное время	Результат
1-й этап. Цель Чтобы компания (команда) достигла стратегических целей, на каких целях важно СФОКУСИРОВАТЬСЯ в этом КВАРТАЛЕ (или месяце)? 1. Каждый участник пишет свои предложения по целям (1 стикер = 1 цель). 2. Идеи сортируются по принципу «стратегически важные»: Изменения или Текущая деятельность. 3. Все стикеры, попавшие в раздел стратегически важных, объединяются и кластеризуются. 4. Точечное голосование — выбор от 1 до 3 приоритетных кластеров идей целей на этот период 5. Формулируются цели (Objective)	30–90 минут	Выбраны три цели на период (квартал или месяц)
2-й этап. Ключевой результат По командам — обсуждение и запись для каждой цели: «Как мы узнаем, что достигли каждой из целей? В чем это можно измерять? Что должно измениться?» (метод «Мировое кафе»)	20–90 минут	Для каждой цели записаны 3–5 метрик, вместо цифры — пока X
3-й этап. Ключевой результат в цифрах Определить числовые показатели каждой из метрик (X) на этот квартал	20–30 минут	Полностью прописанные OKR в цифрах
Проверка 1. Насколько эти OKR позволяют реализовать стратегическую цель компании, есть ли в них смысл? 2. Насколько вдохновляют? 3. Насколько по силам?	10–30 минут	OKR скорректированы Все согласны их реализовывать

Глава 2.4

Прогресс-собрания

*Главное правило реальности —
не запутаться в своих иллюзиях.*

Из фильма Кристофера Нолана «Начало»

Зачем?

Внутри большого периода между стратегической сессией и ретроспективой существует такой вид встреч, как прогресс-собрания. Простой и известный в бизнесе процесс, известный как летучка, планерка, а для адептов скрам — стендап. Короткое, регулярное собрание команды для сверки маршрута. Как штурман самолета обязан отслеживать координаты регулярно на протяжении всего полета, так и все участники процесса OKR должны проверять: а туда ли они двигаются?

Главное отличие данного собрания от других встреч в том, что обсуждение сфокусировано исключительно на измерении прогресса по Ключевым результатам. С обязательной опорой на данные (они предварительно фиксируются на флип-чарте со стикерами, в таблице или специальном программном обеспечении). Хорошо, если сотрудники уже заранее ознакомились с данными, чтобы к началу встречи у всех было общее понимание, где случилось застревание и необходима помощь.

Значимый момент: детали самого застревания на прогресс-собрании не обсуждаются. Для всех острых проблем назначается отдельная встреча — а также четко очерчивается круг заинтересованных в ее решении (или влияющих на это решение) лиц.

Эта встреча является принципиально важной в системе исполнения. Именно прогресс-собрания задают пульс жизни по OKR в компании в виде регулярного (можно даже сказать, ритмичного) измерения результата и совместного обсуждения прогресса. Если команда знает, что в расписании на каждую неделю намечена встреча по трекингу Ключевых результатов, где предстоит наглядно показать и прокомментировать прогресс за прошедшую неделю, это сохраняет высокую мотивацию на результативные действия в течение всей недели.

Алексей Наджар, генеральный директор компании FreeLines:

Еще один плюс OKR — это регулярность. У нас прогресс-собрания раз в неделю. Все знают, что нужно подготовиться, обновить прогресс. И у людей появляется понимание, как движется компания. И для руководства компании это возможность четко понимать положение дел. У нас в компании на регулярные встречи по OKR приходит примерно 24 человека из 120. Участвуют инициативные, активные, кто хочет. Это представители всех подразделений и ключевые сотрудники.

Итак, прогресс-собрания имеют следующее назначение:

1. Отслеживание прогресса достижения Целей и Ключевых результатов. Это позволяет командам понимать,

насколько успешно они движутся в сторону своих целей, и определять, нужно ли что-то корректировать.

2. Своевременное выявление и решение проблем в процессе достижения Целей и Ключевых результатов. Это позволяет командам и руководителям быстро реагировать на проблемы и принимать меры по исправлению отклонений от курса.
3. Синхронизация работы команды. Прогресс-собрания помогают членам команды обмениваться информацией о своей работе, прогрессе и повышать эффективность труда.
4. Повышение мотивации и ответственности членов команды. Это происходит за счет того, что каждый Владелец Цели или Ключевого результата отчитывается за прогресс и видит, как эта работа влияет на общий успех команды.



Рис. 20

Эту короткую встречу трудно переоценить. Ведь если старт OKR в вашей компании закладывается на сессии планирования, то именно прогресс-собрания будут обеспечивать настойчивое целенаправленное продвижение, которое не сможет сбить никакая рутина и повседневная деятельность.

Между тем часто данный вид встреч пытаются мягко свести к минимуму. Взамен решают проводить прогресс-собрания раз в месяц либо просто асинхронно заполнять соответствующий дашборд (информационную панель) и т. д. Все это снижает эффективность вашей работы по OKR, так как в системе нет мелочей — все продумано с точки зрения здравого смысла и логики. Устраивая встречи нерегулярно, вы даете возможность уйти от ответственности. Происходит замалчивание проблем, упускаются из виду острые ситуации, откладывается шанс принять важное решение. Проводя встречи один раз в месяц, вы снижаете свою маневренность и способность быстро реагировать на изменения, видеть причинно-следственные связи, показывающие, какие усилия приводят к изменению цифр на дашборде, а какие — нет.

Вместо того чтобы организовывать прогресс-собрания реже, ссылаясь на усталость коллектива от обилия различных собраний, мы предлагаем проводить их правильно. Если договориться о правилах подготовки и укладываться в тайминг, то у коллектива не будет негативного отношения, а компания в полной мере оценит всю пользу принципа прозрачности на практике.

Артур Новосельский, руководитель отдела стратегического развития компании «Эконика»:

Очень велика польза от прогресс-собраний, позволяющих в режиме реального времени, реагируя на произошедшие

изменения, быстро принимать решения. Часто в ходе прогресс-собраний мы либо от чего-то отказывались, либо переформулировали какие-то Ключевые результаты или Цели, так как выяснялось, что на сессии планирования мы что-то не учли. Так как OKR носят амбициозный характер, часто всплывают нюансы, которые было трудно увидеть с самого начала.

Теория

Изначально в компаниях, начинавших внедрение OKR, прогресс-собрания проводились в начале каждой недели и назывались «понедельники». Мы также рекомендуем проводить подобные встречи в начале недели, чтобы команда максимально включилась в рабочий процесс. Здесь будет обозначена точка А, в которой вы находитесь, и запланированы необходимые усилия, чтобы попасть в точку Б. Но некоторые наши клиенты удачно встроили прогресс-собрания в свой ритм, проводя их по вторникам или даже четвергам. Это выигрышная стратегия — гибко внедрять OKR, сочетая с уже существующими привычками. Если компания или команда работает по скрам, то прогресс-собранию по OKR можно посвятить время раз в неделю, объединив его со стендапом.

Обязательное условие для успешного внедрения данной привычки в коллективе: такие встречи должны занимать не более 15–30 минут в зависимости от количества участников, вовлеченных в процесс постановки целей. Если в компании ставят OKR на нескольких уровнях, то важно помнить, что на прогресс-собрании обсуждаются OKR, общие для всех присутствующих.

То есть на собрании управленческой команды обсуждается прогресс по OKR компании, а не подразделений. На собраниях команд — командные OKR.

Почему важен данный тайминг? Во-первых, этот отрезок времени сделает встречу максимально сфокусированной. Во-вторых, чем короче обсуждение, тем больше вероятность, что команда будет на постоянной основе уделять ему внимание, не избегая под предлогом более срочных задач.

Чтобы уложиться в 15–30 минут, команда должна заранее договориться о подготовке, которая предшествует собранию. Для обеспечения такого концентрированного формата необходим четкий регламент и принятие правил о его соблюдении. Во время прогресс-собрания обсуждается только прогресс по OKR. Остальные вопросы фиксируются, а для обсуждения выделяется отдельное время с теми, кто вовлечен в их решение.

Хорошо сформированный дашборд с заранее занесенными в него данными, с понятным визуалом и сигналами даст ясное представление о критически важных моментах и позволит сделать собрание максимально эффективным.

По цифрам следует проходить довольно быстро, делая акценты на тех моментах, где присутствуют проблемы и где необходимо принять управленческие решения или требуются дополнительные экспертизы.

Крайне важным условием является открытый диалог: чтобы прийти к большей слаженности и пониманию, каждый имеет право быть услышанным.

Увольняюсь!

На одном из наших тренингов генеральный директор, наблюдая за ролевой игрой-симуляцией эффективного прогресс-собрания, которую отрабатывали его

Пример дашборда на базе Google-таблицы

Содержание OKR	Целевое значение	Исходное значение	Связь с OKR (годовым)	Владелец цели	Задельствующие команды	Комментарий	Факт	% достижения — изменяется каждую неделю	Как и каким инструментом я могу измерять этот KR?	Как часто я могу измерять?	Первая неделя		
											Первая неделя — факт	%	Уверенность 1-10
Уровень КОМПАНИИ													
Цель 1	Создать преемственную программу обучения												
KP 1	Получено 100% анкет обратной связи с оценкой пользы обучения не ниже 9 из 10												
KP2	Получено 100% анкет обратной связи с оценкой пользы обучения не ниже 9 из 10												
KP3	Получено 100% анкет обратной связи с оценкой пользы обучения не ниже 9 из 10												
Цель 2	...												
KP1	...												
KP2													
KP3													

Рис. 21

сотрудники, в своем чек-листе наблюдения написал: «Как будто в другую компанию попал») Я в шоке) Увольняюсь». На наш растерянный вопрос по поводу увольнения он пояснил, что если все собрания в его компании теперь будут проходить на таком высоком уровне, то он может спокойно оставить свою любимую организацию и уходить в отпуск в полной уверенности, что все будет отлично!



Рис. 22

Очень поможет в деле проведения эффективного прогресс-собрания тщательная подготовка и заранее известный всем, четкий сценарий встречи. Однако и это не является гарантией успеха во всех 100% случаях. Здесь важен опыт, который нарабатывается с практикой. Предлагаем вам ознакомиться с ситуациями, которые часто возникают во время прогресс-собрания и способны чрезмерно усложнить его или снизить эффективность, а главное, с приемами, которые может в этом случае использовать ведущий.

Шпаргалка

«Что можно предпринять в сложных ситуациях, чтобы прогресс-собрание прошло на 100 баллов!»

Ситуация	Возможные последствия	Ответные действия
Уход Владельца OKR в детали по процессу реализации инициатив, направленных на прогресс по Ключевым результатам	Выход за пределы тайминга, чувство потерянного времени у других участников встречи, отвлечение на другие дела, после чего бывает очень тяжело вернуть внимание всех присутствующих к основному действию	• Договориться о правилах прогресс-собрания. • Визуализировать правила на доске, вокруг которой проходит встреча. • Четко напомнить сценарий проведения прогресс-собрания в начале встречи. • Корректно, но твердо прерывать в случае затягивания сообщения: — по предварительной договоренности можно использовать карточку «восклицательный знак» либо правило «4Д» («Достаточно! Давайте двигаться дальше!»); — включать таймер для каждого спикера

Ситуация	Возможные последствия	Ответные действия
Уход команды в дебаты и споры	Потеря конструктивной атмосферы для встречи, лишние эмоции, потеря времени	• Корректно, но твердо вернуть всех в конструктивное русло, призвав четко следовать сценарию. • По предварительной договоренности можно использовать карточку «восклицательный знак». • Правило «перебивает только фасилитатор». • Правило одного микрофона
Разбор полетов на собрании, поиск виноватых	Демотивация участников	• Фасилитатору корректно, но твердо вернуть всех в конструктивное русло, призвав четко следовать сценарию и напомнив о назначении данной встречи. • Проговаривать про уважительное отношение ко всем участникам встречи и подчеркивать, что мы не занимаемся поиском виноватых
Уход в микроменеджмент, подробный разбор проблем и поиск решений на прогресс-собрании	Демотивация участников	• Выявлять необходимость в проведении «проблемного совещания» и тут же планировать его на другое время. • Сделать «парковку» для фиксации выявленных проблем с целью поиска решения по ним после встречи. • По предварительной договоренности можно использовать карточку «восклицательный знак». • В завершении собрания обратная связь друг другу относительно того, насколько эффективно оно проходит

Ситуация	Возможные последствия	Ответные действия
Руководитель, которого сложно перебить	Потеря времени, доминирование руководителя, что возвращает в отношения «начальник-подчиненный»	• Руководителю — тренироваться соблюдать свою роль на встрече. Ведущему — не стесняться напоминать о ролях, сценарии и духе встречи. • По предварительной договоренности можно использовать карточку «восклицательный знак» либо правило «4Д». • Правило «перебивает только фасилитатор»
Руководитель доминирует и управляет процессом	Диссонанс от возврата в административно-командные отношения, вместо Менеджмента 3.0, аджайла и т.д. Как следствие — демотивация команды.	• Руководителю — тренироваться соблюдать свою роль на встрече. • Ведущему — не стесняться напоминать о ролях, сценарии и духе встречи
Много времени на передачу слова и поиски, «что где написано»	Потеря времени, потеря внимания участников	• Четко оговорить сценарий проведения прогресс-собрания в начале. • Проговаривать каждый Ключевой результат, чтобы ввести в курс, о чем речь
Никто не следит за таймингом	Потеря времени, потеря внимания участников	• Ведущему — отслеживать тайминг, передавать слово. Отлично будет заготовить и ввести в практику использование карточек со временем. • Включать таймер для каждого спикера

Ситуация	Возможные последствия	Ответные действия
Фасилитатор начинает давать оценку действиям участников	Демотивация участников	• Фасилитатору — тренироваться соблюдать свою роль на встрече. • Собрать обратную связь от участников по их удовлетворенности тем, как прошла встреча, и принять корректирующие меры
Участники приходят на встречу без подготовки	Потеря времени	• Договориться о правилах подготовки к прогресс-собранию. • Визуализировать правила на доске, вокруг которой проходит встреча
Слабая вовлеченность участников в процесс, вялая динамика встречи, потеря фокуса	Дискредитация самого формата, создание почвы для игнорирования встречи	• Правильно открываем встречу, напоминаем о целях встречи. • Если встреча проходит онлайн, то правило «включенные камеры». • Соблюдение строгого тайминга. • Фасилитатор всегда возвращает к четкому сценарию «ППП»: прогресс, планы, проблемы. • Создание позитивной атмосферы для обмена мнениями. • Вдохновляющее завершение встречи
Отвлечение участников, например на телефоны	Потеря времени, потеря фокуса	• Правило «телефоны вне зоны собрания». • Если встреча проходит онлайн, то правило «включенные камеры»

Из анализа сложных ситуаций можно увидеть, насколько важна роль ведущего — фасилитатора. В его задачи входит:

- организовывать встречу,
- проводить встречу,
- следить за регламентом,
- фасилитировать общение,
- фиксировать проблемы,
- придерживаться установки «Модерировать, а не возглавлять!».

Вооружившись правилами, предварительными договоренностями, следованием сценарию и привычкой брать обратную связь по процессу встречи, вы неизбежно быстро выведете на высокий уровень и прогресс-собрания, и все другие встречи в вашей компании.

Алгоритм

Конкретный сценарий собрания команда может корректировать под свои потребности, но общая канва выглядит примерно так:

1. Каковы новые значения по каждому Ключевому результату.
2. Участники отмечают (в %, по шкале, руками):
 - насколько довольны прогрессом;
 - какова уверенность, что достигнут поставленных целей за обозначенный период.
3. Какие появились препятствия, проблемы, которые необходимо решить (фиксация, без обсуждения), какие от кого требуются ресурсы.

4. На чем сконцентрируется каждый из участников на следующей неделе для увеличения ключевых метрик (можно устно, можно каждому написать на стикере и приклеить на доску для сокращения времени).

Напомним: все имеют право на свое мнение. Если это затягивает собрание, используйте инструменты фасилитации со стикерами. В таком случае каждый участник записывает на нем свою оценку, после чего ведущий собирает, группирует похожие и приглашает прокомментировать наиболее спорные моменты.

- **Важно:** все результаты внесены в таблицу и оценены до прогресс-собрания.
- **Участники:** руководители команд (или члены команды, если OKR индивидуальные, и прогресс-собрание команды).
- **Длительность:** от 10 до 30 минут.

Содержание	Примерный тайминг	Результат
1. OKR второго уровня, Владельцы целей: — кратко презентуют прогресс; — как это повлияло на OKR верхнего уровня; — какая поддержка нужна от других подразделений и топ-менеджмента; — ключевые действия на ближайший период.	1–3 минуты на участника	Лист прогресса
2. Обратная связь от участников: — согласие с оценкой результата; — предложение своей поддержки, идей.	1–2 минуты	Корректировка оценки OKR, договоренности о поддержке

Содержание	Примерный тайминг	Результат
3. OKR первого уровня: — Владельцы OKR кратко презентуют прогресс; — основной акцент — там, где необходимо принятие управленческих решений.	1–3 минуты на участника	Лист прогресса
4. Обратная связь от участников: — согласие с оценкой результата; — предложение своей поддержки, идей.	1–2 минуты	Корректировка оценки OKR, договоренности о поддержке
5. Резюме встречи: — итоговая оценка полученного результата; — основные фокусы внимания на ближайший период.	2–5 минут на участника	Озвучены проблемы, которые необходимо решить
Важно: обсуждение рабочих моментов выносится за рамки прогресс-собрания		

Мы наблюдали компании, где хорошо работало создание регламента встречи «Прогресс-собрание по мониторингу прогресса OKR». С ним в обязательном порядке знакомятся все участники, включая топ-менеджмент.

Приводим примерную структуру, которую можно дополнять своими специфическими особенностями и деталями.

Регламент встречи «Прогресс-собрание по мониторингу прогресса OKR»

Цель встречи	Резюме по: а) ходу достижения поставленной цели; б) статусу Ключевых результатов; в) утверждению и корректировке плана мероприятий, позволяющих повысить уверенность в достижении КР
Задачи	По каждому OKR: — кратко презентовать прогресс; — понять, как это повлияло на OKR верхнего уровня; — выяснить, какая поддержка нужна от других подразделений и топ-менеджмента; — обозначить ключевые действия на ближайший период
Участники	Фасилитатор, Владельцы OKR второго уровня, Владельцы OKR первого уровня, топ-менеджмент, стейкхолдеры
Периодичность	1 раз в неделю
Продолжительность	15–40 минут
Подготовка к прогресс-собранию	1. Ведущий обеспечивает явку всех участников встречи, подготавливает доступность дашборда, онлайн- или офлайн-пространства. 2. Каждый Владелец OKR заполняет дашборд OKR за 2 часа до собрания. 3. Каждый Владелец OKR актуализирует прогресс по каждому Ключевому результату за прошедшую неделю, делает заключение о тренде, продумывает гипотезы относительно возможных проблем, способствовавших негативным тенденциям, делает выводы, продумывает возможные мероприятия на грядущую неделю. 4. Каждый Владелец OKR готовится ответить на вопросы согласно структуре доклада (см. п. «Структура встречи»). 5. Топ-менеджмент знакомится с заполненным дашбордом до собрания, продумывает вопросы и готовит обратную связь для Владельцев OKR

Структура встречи		Тайминг
	1. Приветствие, установление контакта. <i>Ответственный: ведущий</i>	2 минуты
	2. Каждый Владелец OKR или KR озвучивает новые значения по каждому Ключевому результату: — отмечает тренд, дает свою оценку тренду, оценивает уверенность, что поставленные цели будут достигнуты к обозначенному периоду; — какие появились препятствия, проблемы, которые необходимо решить (фиксация, без обсуждения), какие от кого нужны ресурсы — короткие обозначения в случае необходимости; — эскалация критически важных вопросов к топ-менеджменту или смежным подразделениям в случае необходимости; — комментарии по ключевым вехам и реперным точкам списка задач на следующую неделю. <i>Ответственные: Владельцы OKR и KR</i>	2–3 минуты на каждого участника
	3. Обратная связь и вопросы от участников встречи к Владелцу OKR и KR: — вопросы и уточнения; — корректировки по озвученным вехам и реперным точкам списка задач на следующую неделю; — предложение идей и помощи там, где это необходимо. <i>Ответственные: топ-менеджмент и представители смежных подразделений.</i>	1 минута на каждого участника

	4. Фиксация проблем, требующих назначения проблемных совещаний: — еще раз озвучиваются проблемы, требующие назначения проблемных совещаний; — фиксируется/озвучивается ответственный за организацию проблемного совещания, время, место и состав участников, необходимых для поиска способов решения проблем; — фиксация прочей значимой информации. <i>Ответственный: ведущий</i>	5 минут
	5. Завершение встречи. Мотивация на достижение результата. <i>Ответственный: ведущий</i>	2 минуты
Результаты встречи	Измерение прогресса по реализации стратегии по итогам текущей недели: — все метрики в дашборде OKR заполнены, значимые пункты в них прокомментированы; — определен план действий на следующую неделю; — выявлены препятствия в работе, озвучены решения по ним, при необходимости назначены проблемные совещания (дата, время, участники, ключевая проблема); — синхронизация участников встречи	
Ответственный за результаты встречи	Ведущий и все участники встречи	

Надеемся, вы убедились, что прогресс-собрания являются движущей частью системы OKR в компании и поэтому должны стать обязательной корпоративной привычкой. Самое главное здесь — регулярность.

Глава 2.5

Празднование успехов

Мы часто ставим перед собой большие цели, но путь к их достижению начинается с маленьких шагов. Не забывайте праздновать каждый пройденный этап.

Ричард Брэнсон, основатель Virgin Group

Зачем?

Еще один полезный инструмент системы исполнения OKR — празднование успеха. Задача данного вида встреч — отметить достижения, наполнить коллектив позитивными эмоциями, поддержать тех, кто справился не со всеми целями. Если ваши коллеги уйдут на выходные с чувством признания и поддержки, у них обязательно возникнет желание вернуться на работу в понедельник с новыми силами, с горящими глазами.

Мы заметили, что мероприятиям, посвященным празднованию успехов, почему-то в отечественных компаниях уделяется меньше всего внимания, зачастую они вообще игнорируются — на наш взгляд, незаслуженно.

Правильно организованное празднование успеха дает возможность:

- вспомнить и зафиксировать все достигнутые результаты недели, которые могли потеряться в суматохе дней;
- закрыть рабочую неделю на позитивной ноте, даже если в последние дни случилась какая-то неудача;
- сплотить коллектив и усилить у команды веру в себя и в коллег;
- после неудачи быстро реанимировать команду и вернуть ее в ресурсное состояние;
- разбавить рутину и повседневность переживанием ярких эмоций, что на уровне гормонов добавляет энергии для движения вперед;
- транслировать желаемые паттерны в команде и тем самым формировать сильную корпоративную культуру;
- дать шанс каждому получить свою минуту славы и подсвечить те результаты, которые могут быть неочевидны другим коллегам.



Рис. 23



Рис. 23 (окончание)

Теория

Данная традиция зародилась в компании Google в 1999 году и подразумевает собой встречу в теплой, расслабленной атмосфере, где команда делится своими достижениями за прошедшую неделю и радуется им. На этой встрече, в отличие от очень конструктивного и сфокусированного прогресс-собрания, важно обратить внимание на те моменты, которые особо удались и которые хочется подчеркнуть.

Пятницы, или празднования успеха, сильно связаны с мотивацией. Там, где данная практика приживается на регулярной основе, она дает потрясающие результаты. Но, чтобы не перегружать систему ваших встреч, не стремитесь к чрезмерному размаху (скажем, каждую неделю ходить в пиццерию всей

командой): от этого люди быстро устают. Лучше заложить на праздник полчаса, но сделать его действительно легким и позитивным. Такие встречи развивают кросс-функциональные связи внутри компании и помогают людям узнать друг друга ближе, даже если это происходит в онлайн-формате. Они снимают напряжение с каких-то рабочих моментов, что в наш век дедлайнов неоценимый плюс. Дайте коллегам возможность выдохнуть, порадоваться успехам своей организации, разделить его, присвоить. И уйти на выходные в приподнятом настроении, с чувством причастности к целому.

Не менее важны такие встречи для команд, потерпевших поражение. Даже если все пошло не так и не получилось постичь желаемых результатов, будет особо ценно, если вы искренне поддержите данную команду. Так она не загонит себя в депрессивное состояние, которое парализует способность действовать, генерировать идеи и двигаться в заданном направлении.

Проводите такие встречи еженедельно, в пятницу. Празднование успехов может проходить как в онлайн-, так и в офлайн-формате. Существует множество сценариев, но лучшим будет тот, который вы разработаете самостоятельно, опираясь на ценности и атмосферу вашей корпоративной культуры. Это событие менее всего регламентировано и оставляет большое пространство для креатива. Однако мы сталкиваемся с тем, что возможность творчества не только радует и вдохновляет, но и озадачивает новичков.

В бестселлерах по OKR представлен опыт международных гигантов, но почти нет описанных примеров празднований пятниц в отечественных реалиях. Поэтому мы с большим удовольствием собираем примеры того, как это делают наши клиенты.

***Праздник успеха в СДЭК. Рассказывает Евгения Бендер,
HR в компании СДЭК:***

Встречи мы называем «Праздник успеха» и проводим их в Skype с использованием доски Miro. На доске зафиксированы OKR компании, на которые мы влияем, а также OKR нашей службы. На Miro организован фрейм — отдельное место/слайд, где на тикетах коллеги фиксируют успехи. Мы называем ее «Доска успеха».

При встрече стараемся изначально создать атмосферу позитива и делимся хорошим настроением. Далее смотрим на OKR компании и службы еще раз. Затем сотрудники (тайминг — минут пять) пишут на тикетах свои успехи, победы и то, чем хотелось бы поделиться с коллегами. Пока коллеги формулируют, мы нередко включаем фоновую музыку.

После того как все мысли зафиксированы и появились на доске, каждый делится достижениями. Вся собравшаяся команда поздравляет, поддерживает и дает обратную связь выступающему: голосом и доступными на доске Miro реакциями (это хлопушки, сердечки, огоньки и т. д.), которые выскакивают на экране. А также мы обязательно вручаем в качестве поддержки и поощрения звезды. В прошлом квартале мы использовали звезды самой доски, а в этом квартале у нас летняя тема — морская, поэтому и звезды морские, подготовленные с помощью интернета и редактора. При вручении звезды фасилитатор размещает ее на доске рядом с фотографией сотрудника.

Завершаем наши встречи всегда чем-то мотивационным и заряжающим: ролик, шуточное задание, небольшая игра. Главное — чтобы коллеги уходили на выходные, выдохнув. С чувством, что на этой неделе они сделали все, что могли.

Праздник креатива. Опытот проведения пятниц делится Наталья Чайка, собственник компании ООО «СеверМедПрофи»:

Мы — небольшая компания, которая много лет работает по госторгам. Уже два года используем OKR, и эти два года для нас стали прорывными. Помимо госпоставок открылось столько новых коммерческих направлений! И попутно мы превратились в очень сплоченный и творческий коллектив.

Пятницы для нас — один из самых любимых элементов OKR системы. Зашли они не сразу, скажу честно. Если прогресс-собрания, ретроспективы — это было сразу понятно и ментально принято. А вот хвалить себя, говорить о своих победах было в новинку. Случалось не то чтобы сопротивление, но некое отмалчивание, непонимание — для чего, зачем? Мы воспитаны в том, что скромность — это хорошо. И что же нам помогло полюбить пятницы? Во-первых, это твердость и приверженность лидера, фасилитатора: необходимо соблюдать регламент системы. В начале было несколько последователей, которые одобряли формат таких встреч, и в основном на собраниях

только они и говорили о своих успехах. Остальные отмалчивались. Потом я поняла, что надо и основную команду обучить системе OKR. Сейчас у нас два сертифицированных OKR-коуча и основной состав обучен. Нас в свое время очень вдохновила OKR Академия — то, как вы рассказываете про пятницы. Опять же примеры таких компаний, как Google, дали толчок в понимании, что празднование успехов важно и необходимо.

Следующий этап — это визуализация. В офисе мы сделали доску и назвали ее «Наши победы». Там указали имена всех сотрудников компании: в течение недели они могут приклеивать стикеры о своих победах. Таким образом готовились к пятницам. Со временем даже самые стеснительные тоже научились демонстрировать, озвучивать свои успехи. Все это подогревало интерес к предстоящим пятницам.

Важно отметить роль фасилитатора. Он озвучивал успехи каждого, обращался к каждому с вопросами — и даже самым заядлым молчунам приходилось проявляться. Так люди стали по-новому раскрываться. Один из наших выводов: мы узнали друг о друге столько нового и интересного, узнали, какие мы креативные и талантливые.

Следующая наша фишка — это танцы. Как возникла такая идея? Однажды у одной сотрудницы спросили, что хорошего случилось с ней за неделю.

Она в ответ сказала:

— Да ничего особо хорошего...

— А что бы ты хотела, чтобы было хорошее?

— Я бы хотела танцевать...

— Что тебе мешает? Танцуй! У нас неформальное мероприятие!

Так возник девиз пятничных встреч: «Давайте станцуем пятницу! Почему бы не станцевать наши победы?»

С тех пор на празднованиях успеха пошла энергетика, вырос интерес к этим встречам. Сотрудники ждут их, сами придумывают танец, готовятся. Большие победы — давайте много станцуем!.. Компания преобразилась. Если раньше мы были более суровые, серьезные, то сейчас царит творчество и легкость.

Как правило, такие собрания у нас проходят после обеда, но не в самом конце рабочего дня. Буквально минут пятнадцать–двадцать. И видно, как у людей после этого празднования запускается энергия. Дальше работа проходит в атмосфере предвкушения выходных. Да, мы сначала делали их в самом конце дня. И чувствовалось, что многие уже одной ногой за дверью. Поэтому мы сдвинули время проведения и поняли, что это оптимально.

Также мы иногда добавляем практики благодарности себе, компании, коллегам — получают очень глубокие празднования.

Что нам это дало?

Первое: мы лучше узнали друг друга.

Второе: в процессе работы по OKR мы стали действительно командой. Нас сплотили именно наши пятницы: в плане креатива, единого духа. За эти два года работы по OKR команда научилась делать смелые, амбициозные проекты, перестала бояться предлагать новое. Это потрясающе. Можно сказать, случилось бесплатное внедрение в корпоративную культуру. Обычно такой процесс отнимает много времени и требует ресурсов. А пятницы создают атмосферу доверия, принятия и как элемент корпоративной культуры просто бесценны.

Для меня как для собственника это еще и про ментальное здоровье сотрудников. Мне радостно и важно, что они уходят на выходные в хорошем настроении.

Проводя такие встречи регулярно, вы укрепляете корпоративную культуру и ускоряете процесс восстановления сил у своих команд! Те компании, которые настроили у себя празднование успехов в рамках системы исполнения OKR, всегда подтверждают волшебный эффект от них в своих коллективах.

Алгоритм

Уровни и график проведения встреч

Празднование успеха может проходить как отдельно в каждой команде, так и на уровне всей компании.

Если встреча проходит на уровне организации, то это определяет более высокий подход к подготовке встречи и более формализованному сценарию.

Кто участвует во встречах

Во встрече участвуют все, кто хочет. Это неформальное и необязательное мероприятие.

Что необходимо подготовить к проведению

В рамках подготовки к встрече необходимо:

- заранее определиться с фасилитатором (он может меняться от встречи к встрече);
- прописать сценарий;
- установить тайминг;
- обустроить пространство, где будет проходить обсуждение и в котором будут фиксироваться значимые моменты, если это предполагает сценарий;
- встреча пройдет успешнее, если со сценарием все участники будут ознакомлены заранее. В этом поможет рассылка с перечнем вопросов и активностей либо сложившаяся традиция. Если сценарий меняется время от времени, то лучше всем сообщать об этом по принятым в организации информационным каналам — это позволит участникам сориентироваться и морально настроиться на новый формат (например, участие в развивающих корпоративных играх, если ранее они не проводились, и т. д.).

ВАРИАНТ №1

Важно: собрание проводится в неформальной атмосфере.

Участники: команда.

Длительность: от 15 минут до 1 часа.

Содержание	Примерное время	Результат
1. Короткие презентации участников «Мой успех за эту неделю»	2-10 минут на человека	Визуализированы, озвучены и отпразднованы успехи
2. За что я благодарен себе и своей команде (за эту неделю)?	1-10 минут на человека	Признание своих сильных сторон и действий
3. После выступления каждого остальные участники добавляют, за что они благодарны выступающему	2-10 минут на человека	Поддержка коллектива

ВАРИАНТ №2

Важно: собрание проводится в неформальной атмосфере.

Участники: команда.

Длительность: от 15 минут до 1,5 часа.

Содержание	Примерное время	Результат
1. Короткие презентации участников «Суперсила! У кого что получилось?»	2-3 минуты на человека	Визуализированы, озвучены и отпразднованы успехи
2. Как мы можем поддержать? Разбор факапов. Лучшим дать слово для рекомендаций	3-5 минут на ситуацию	Поддержка тех, кому на данном этапе нужна помощь
3. Бизнес-игры, полезные для команды на данном этапе	20 минут	Обучение через игру, изменение поведенческих паттернов, мягкая трансформация мышления

Содержание	Примерное время	Результат
4. Знакомство с новыми членами команды, обряд инициации	5 минут	Интеграция новичков в команду и максимально быстрая адаптация
5. Благодарности по формату «Блиц: три вопроса»: 1) «Я вижу у тебя прогресс в...»; 2) «Я благодарен тебе за...»; 3) «Я хочу у тебя научиться...»	15 минут	Поддержка каждого и коллектива в целом, сплоченность, навыки позитивной обратной связи, повышение самооценки и уверенности в себе у сотрудников. Хорошее настроение

ВАРИАНТ №3

Важно: собрание проводится в неформальной атмосфере.

Участники: вся компания во главе с руководителем.

Длительность: от 15 минут до 1 часа.

Содержание	Примерное время	Результат
1. Приветственное слово руководителя (позитивная обратная связь). Можно отметить наиболее значимые моменты, касающиеся компании в целом	2–5 минут	Настрой на празднование успехов
2. Команды, достигшие значимых успехов за неделю, делают короткие презентации	3–10 минут на команду	Внутренняя мотивация — как команд-презентаторов, так и остальных команд
3. Благодарности, пожелания хороших выходных	2–10 минут	Хорошее настроение

ВАРИАНТ №4

Важно: собрание проводится в неформальной атмосфере.

Участники: вся компания во главе с руководителем.

Длительность: от 15 минут до 1 часа.

Содержание	Примерное время	Результат
1. Топ-менеджеры коротко рассказывают, что важного за неделю произошло для всей компании	10 минут	Информирование сотрудников о значимых событиях в компании — выравнивание информационного поля
2. Сессия вопросов к топ-менеджерам и ответов (на вопросы, набравшие наибольшее количество голосов)	10 минут	Сотрудники имеют возможность получить ответы на наиболее интересующие их вопросы из первых уст. Существенно снижается уровень тревожности, неопределенности и домысливания
3. Команды делятся наиболее значимыми событиями за неделю	3–5 минут на команду	Внутренняя мотивация — как команд-презентаторов, так и остальных команд. Возможность поделиться тем, что скрыто за цифрами. Для команд, потерпевших неудачу на этой неделе, — возможность объясниться и получить ободряющий фидбэк
4. Обратная связь командам от топ-менеджеров и других команд	2–10 минут	Мотивация — публичное празднование побед для успешных команд, поддержка для команд, у которых неделя была не самой удачной
5. Благодарности, пожелания хороших выходных	2–10 минут	Хорошее настроение

Подытожим старой народной мудростью: каждую пятницу количество довольных жизнью людей увеличивается на пару миллиардов. А ваша компания привносит свой вклад в это глобальное дело?

Глава 2.6

Сессия ретроспективы

Зачем?

Процесс OKR требует непрерывного совершенствования, особенно в начале пути. Возможно, вы слышали про принцип кайдзен? Японскую систему, название которой состоит из двух иероглифов — «изменения» и «хорошие», используют многие компании не только в Японии, но и по всему миру.

Если посмотреть на западную методологию, то вспоминается похожая вещь, предложенная еще в начале прошлого века: цикл Деминга–Шухарта. Он показывает, что непрерывное совершенствование заключается в постоянном прохождении четырех стадий:

- Планирование.
- Реализация.
- Контроль (анализ).
- Корректировка.

Данный принцип цикла развития заложен в любом аджайл-подходе и, конечно, в системе OKR. Именно сессия ретроспективы и есть ключевой элемент, реально помогающий в процессе совершенствования.

В обычной жизни мы привыкли планировать и делать, делать, делать. Но часто забываем остановиться и проверить: то ли мы делаем, туда ли идем? Цель ретроспективы — внимательно оглянуться на пройденный путь. Остановиться, поразмышлять: где возможно было поступить по-другому? Какие выводы напрашиваются из пройденного? Чему вы научились?.. И дальше позволить планированию стать более осознанным.

Мы как эксперты сталкиваемся с таким заблуждением: «Вот сейчас поставим OKR — и все сразу пойдет само!» Однако жить по OKR означает постоянно мониторить свои Ключевые результаты, обязательно делать выводы и уже на их основании улучшать планирование.

Теория

План OKR-ретроспективы похож на классическую ретро-сессию, которая проводится при любом аджайл-подходе. Он содержит в себе пять шагов:

1. Открытие встречи.
2. Обзор данных.
3. Генерация идей.
4. Выбор решения.
5. Закрытие.

В отличие от классического варианта скрама, где анализируют работу в целом, здесь мы рассматриваем прогресс именно в разрезе Ключевых целей и Результатов. Поэтому в начале встречи важно сразу навести фокус на OKR и обозначить цель ретро-спективы: проанализировать опыт прошлого периода, чтобы качественнее поставить и реализовать OKR следующего периода.

Общий план ретроспективы



Рис. 24

В начале встречи дайте участникам некоторое время, чтобы «прийти в комнату» не только физически, но и ментально. Позвольте им отключиться от внешних забот и полностью погрузиться в работу. Хорошим вариантом станет запуск небольшой объединяющей игры или разминки, которая отвлечет от смартфонов и посторонних мыслей. Создайте атмосферу взаимодействия и доверия, где участники будут открыто общаться, честно высказываться и генерировать идеи.

Когда все настроились на одну частоту и готовы работать, можно переходить к этапу сбора данных. Здесь вы отвечаете на главный вопрос: достигнуты OKR или нет? Может так оказаться, что какие-то — да, а какие-то — нет. И в зависимости от показателей сценарий ретроспективы будет разным. Как правило, в последнюю неделю перед встречей, глядя на метрики, уже становится понятно, по какому сценарию ее выстраивать.

Самый легкий вариант — если OKR достигнуты и все хорошо. Однако важно задать команде вопрос: «А мы достигли целей, потому что действительно такие молодцы или потому что поставили слишком скромные цели?»

Если верно первое, то призовите участников проанализировать: а что же помогало? Что было правильным, ценным? И выпишите все детали как некие правила на следующий период постановки OKR.

Если же выяснилось, что поставленная цель была недостаточно амбициозной, то это повод обсудить: «А что помешало нам быть более смелыми? Где и чего мы испугались? Что в своих силах и возможностях недооценили?»

В таком случае на этапе выбора решения, если что-то требуется изменить в постановке цели, она корректируется и записывается. На этом встреча, которая занимает около получаса, подойдет к своему логическому финалу. Можно поблагодарить участников и разойтись заряженными на успех. Идеально, если стратегическое планирование на следующий период назначено не в тот же день, а на завтра. Так у коллег будет время обдумать выводы, взвесить решения и прийти на сессию со свежей головой и идеями. Но многие компании имеют довольно распределенную команду, и собрать всех вместе два дня подряд бывает сложно. Тогда обе встречи проводят в один день. С утра проходит ретроспектива, а через некоторое время (не забудьте дать коллегам хороший, ресурсный перерыв) — сессия планирования на следующий период.

Основные вопросы, которые мы разбираем на ретроспективе: «Почему не были достигнуты OKR? Чему мы научились благодаря этому и что надо изменить в следующем периоде?»

Для начала обозначим основные причины провала OKR:

- Цель поставлена, но задачи не были прописаны и распределены по всем заинтересованным лицам.
- Слишком абстрактная формулировка OKR. Это довольно частая причина у начинающих. Именно сессия ретроспективы

позволяет высветить данную проблему четко и спросить себя: «Как мы собираемся достигать того, что задумали?»

- Сотрудники говорят: «Нам было не до OKR».

Исходя из нашего опыта, данная проблема случается с новичками чаще всего. Поэтому остановимся на ней чуть подробнее.

Хорошей иллюстрацией нам послужит матрица Эйзенхауэра, когда все дела могут быть распределены по квадрантам срочности и важности.

.....

*У меня есть два типа проблем:
срочные и важные. Срочные не важны,
а важные — всегда несрочные.*

ДУАЙТ ЭЙЗЕНХАУЭР

.....

Если ваша команда говорит, что ей было не до OKR, значит, она жила в самом стрессогенном квадранте «тушение пожаров» (важное и срочное). Скорее всего, возникло большое количество срочных задач и люди полностью сфокусировались только на них. Вполне ожидаемо, что до поставленных целей OKR было некогда добраться.

Такой сигнал ни в коем случае нельзя пропускать. Если команда заметила, что находится в режиме постоянного тушения пожаров, это серьезный звоночек. Потому что OKR — прежде всего двигатель стратегии. Здесь мы ставим критически важные цели. Но, если сотрудники всегда находятся в состоянии реактивной деятельности, гася бесконечные проблемы, где нет времени думать глобально, компания рискует выбыть с рынка.

Найдите смелость быть честными. Признайтесь себе: действительно ли навалившиеся дела были важными и срочными?

Да, это означает, вам придется снова все пересмотреть и выбрать то, на что сейчас всем хорошо было бы навалиться с максимальной отдачей. Тогда через один или два периода освободятся силы, внимание и ресурсы для решения больших стратегических задач.

Такой вывод необходимо сделать именно на сессии ретроспективы. Поверьте: однажды вы скажете ему спасибо. Ведь чем короче период тушения пожаров, тем быстрее откроется дорога вперед.

Честный, открытый, поддерживающий диалог между всеми участниками процесса станет настоящим спасением для вчерашних, казалось бы, непреодолимых задач. Не пренебрегайте случаем обнаружить все, что мешает идти к истинной цели.

Следующая причина недостигнутых OKR:

- В качестве OKR вы выбрали «хотелки», а не по-настоящему критически важные цели

Ох, эти чудесные дали!.. Порассуждайте вместе: это на самом деле была важная цель в данном периоде? Или всего лишь «розовый единорог»?

Вот один из способов определения «розовых единорогов».

Всем участникам сессии раздаются стикеры. Предложите коллегам ответить по каждому Ключевому результату на вопрос: насколько данный результат и эта цель были критически важны по шкале от 0 до 10?

Дайте сотрудникам некоторое время, чтобы записать ответы и наклеить свои стикеры на общую доску. Одновременность высказывания позволит исключить влияние чьего-то

авторитетного мнения на остальных. Теперь перед вами наглядная статистика, показывающая, что было важным, а что — «розовым единорогом».

Поздравляем! Это отличный результат ретроспективы. Вы отделили ценное от иллюзорного. Теперь на будущий период планирования все «единороги» решительно убегут из вашего списка, оставляя лишь действительно полезные цели.

Ну и самая распространенная проблема, мешающая достичь OKR:

- Недооценили сложность выполнения.

Поставленная цель оказалась не так легко выполнима, как прогнозировалось, и существуют объективные проблемы, связанные, например, с недостатком компетенций, ресурсов и т. д.

Решение этого вопроса обычно занимает большую часть сессии ретроспективы.

Снова раздаем стикеры всем участникам. Если все просто обговорить, то есть риск, что самые активные участники будут продвигать свою точку зрения, а кто-то выключится из процесса. Работа со стикерами позволит вовлечь в процесс всех и даст шанс внести свой вклад. Благодаря стикерам люди могут написать то, что не каждый рискнет сказать вслух, особенно в присутствии руководителей.

Попросите каждого участника заполнить не менее пяти стикеров ответом на вопрос: «Почему мы не достигли результата?» Здесь уже идет речь о тех целях, которые вы тщательно взвесили на предмет их принадлежности к «розовым единорогам» и признали действительно важными. По правилам мозгового штурма чем больше на данном этапе вы обнаружите предположений, тем больше у вас шансов определить истинные причины неудачи.

Итак:

- сначала собираем максимум идей;
- потом обсуждаем, классифицируем, расставляем приоритеты.

Когда собраны все мнения, объединяем в одну группу схожие по смыслу проблемы. Понадобится общее пространство для стикеров — подготовьте его заранее. Когда стикеры будут на своих местах, всем станет видна статистика: как много людей считают, что проблема именно в этом?

Далее вам предстоит оценить степень ее влияния на Ключевой результат, чтобы сфокусироваться и не пытаться решать сразу все задачи. Самый простой способ — попросить людей проголосовать. Каждому участнику выдается по два стикера, которые нужно распределить между проблемами по степени важности. Позволительно отдать оба голоса одной и той же проблеме, тем самым подчеркнув ее значимость. В итоге у вас останутся только две-три самые важные.

Следующий этап — поиск решения. Есть три варианта.

Самый простой способ такой же, как и в приведенном выше примере.

1. Каждый участник пишет максимум вариантов решений.
2. Производим кластеризацию идей.
3. Голосуем за лучшие.

Этот инструмент удобен, если команда невелика. Если участвует больше 60 человек, предлагаем вариант под названием «Мировое кафе».

Техника «Мировое кафе»

Все участники распределяются в команды по 4–6 человек (будет здорово, если в каждой команде окажутся люди из разных

департаментов). Кто-то назначается Хозяином стола — он ответственен за данную проблему (слово «стол» здесь взято как метафора, подойдут и прикрепленные к стене листы флипчарта, и другие элементы объединения группы). Каждому столу выдается одна проблема из тех, что обозначены в списке. Участники проводят мозговой штурм:

1. Выписывают все идеи.
2. Меняются столами (Хозяин остается и рассказывает новой команде, что уже было придумано, а предыдущая команда переходит за другой стол).
3. Новая команда добавляет идеи.
4. Команды снова меняют столы, пока все по очереди не внесут свой вклад.

Если хотите усилить мозговой штурм, используйте технологию Уолта Диснея. Она состоит в том, что у каждого из нас есть внутренний Мечтатель, Идеалист и Критик. Часто мы не даем хорошей идее нашего Мечтателя развиваться, потому что Критик сразу вступает в беседу и говорит: «Нет, это плохая затея, она нереализуема!»

Суть в том, чтобы разделить эти архетипы во времени. Вначале дайте слово Мечтателю и его воображению. Предложите участникам штурма ответить на вопросы:

- Как выглядит наилучшее решение этой задачи?
- Как этой цели достигали бы самые крутые эксперты?

В результате вы получите список всевозможных идей. Приветствуются самые безумные, самые креативные предложения.

На втором этапе коллеги меняются столами и становятся Реалистами. Они читают идеи, предложенные предыдущими

участниками. Но не добавляют свои, а выбирают самые реализуемые и пишут конкретный план действий их осуществления. В итоге появляется таблица-черновик, где наглядно видно кто, что, когда и как.

В третьем раунде все снова переходят за новый стол — кроме Хозяина. Он озвучивает выдвинутые предыдущими участниками идеи. Коллеги становятся Критиками, их задача — оценить риски. В этой точке рождается максимально жизнеспособный план — именно благодаря тому, что Критики находят в нем слабые места.

Теперь, когда схема действий проработана, можно свести все воедино. Что делать с идеями дальше, целиком зависит от вашего контекста. На практике мы выделили три типа таких решений.

Первый тип — поведенческий.

Например, на ретроспективе одной из ключевых проблем по каждому проваленному KR загвоздка оказалась в коммуникации. Это не задача, а культура общения, которую необходимо выстроить. Обсудить, прийти к компромиссам и записать. OKR-коуч берет на себя обязательство напоминать об этих договоренностях, если вдруг возникнут противоречия.

Второй тип — задачи из разряда «это необходимо сделать». Попробуйте составить простую управленческую таблицу:

- Что делать?
- Когда?
- Кому?
- Где взять ресурсы?

Третий тип — кандидаты в будущие OKR. Это может быть случайно обнаруженное глобальное изменение, которое плавно перейдет на следующий период.

Давайте теперь рассмотрим случай, когда OKR провалены не по вине команды, а из-за внешних объективных причин. Люди в этом случае чувствуют большую подавленность, угнетенность и разочарование. Самым важным фокусом такой сессии будет возможность поддержать их психологически. В подобной ретроспективе особое внимание уделите этапам открытия и закрытия сессии. Ценность здесь несет эмоциональная, а не фактическая составляющая встречи.

Задайте коллегам поддерживающие вопросы:

- По каким OKR вы достигли значимых результатов, несмотря ни на что?
- Где были хоть какие-то значимые сдвиги?
- Какие результаты достигнуты?
- Какие сильные стороны команды проявились в этом успехе?

Люди обычно не сильно избалованы успехом и нуждаются в одобрении. Позитивное начало задаст необходимый градус доверия на всю дальнейшую сессию. Команда увидит свою силу и поверит в нее, обретет уверенность.

Если же на ретро-сессии царит атмосфера безнадежности и осуждения, то у участников не будет ресурса двигаться дальше. Все уйдут в свои эмоции, закроются, и конструктивного диалога не выйдет. Чувство успешности — прекрасный мотиватор и двигатель энергии, поэтому помогут следующие вопросы:

- Какие OKR нужно поставить на паузу из-за потери их актуальности?

Например, целью ставился выход на европейские рынки, которые одновременно захлопнулись не по вашей вине. Что ж, значит, придется убрать эту цель из планирования и идти дальше. Стоит помнить и быть готовыми актуализировать

возможность ее будущего возобновления — но важно принять тот факт, что сейчас время для других целей.

- Какие OKR оказались наиболее важными в текущем периоде?

Обратите внимание: чем турбулентнее времена, тем острее фокус. Оставьте одну, максимум две значимых цели. Все остальное поставьте на паузу.

Финальное обсуждение

Напомним, что важно сделать его эмоционально теплым и поддерживающим. Как вариант, предложите посвятить несколько минут тому, чтобы выбрать людей, которым хочется выразить признание, благодарность. Это поднимает настроение и вовлекает всех в процесс.

И в заключение ценный лайфхак: когда группа большая, а в сессии активно участвуют лишь два-три человека (остальные слушают или отмалчиваются), то большинству становится неинтересно, коллеги отстраняются от процесса. Попробуйте объединить их в мини-группы по 4–6 человек. В таких небольших сообществах они обязательно включатся и будут участвовать, внося свой вклад.

Своими успехами поделились сотрудники SamAuto (автомобильный завод в Самарканде):

На каждой ретроспективе у нас проводится измерение эмоционального отношения к происходящим изменениям и открытое обсуждение того, что вызывает негатив, и мер по переводению его в конструктивное русло.

Вначале остро чувствовалось открытое сопротивление со стороны инженеров старшего поколения, их формальное отношение к нововведениям (желание работать как работали, а к прогресс-собранию нарисовать то, что ожидалось). Это было связано не только с привычками, но и с недостаточным пониманием, зачем и как работает OKR.

Чтобы преодолеть сопротивление, на каждой ретроспективе мы напоминали, что OKR — не формальная система отписок, а реальные рабочие цели, которые само подразделение ставит в первый приоритет, фокусируясь на их выполнении.

Также руководство стало более активно выступать в качестве спонсора данного метода. В частности, генеральный директор на собственном примере объяснял преимущества данной системы и демонстрировал пользу от нее в долгосрочном плане. Кроме того, заместитель генерального директора по производству активно поддерживал OKR-коучей и одобрял регулярность встреч. Чтобы принятие решения не казалось навязанным со стороны руководства, в начале этого года команде было предложено отказаться от формата OKR. Но большинство руководителей проголосовали за продолжение.

На сессии ретроспективы в конце каждой каденции выявлялись проблемы, которые не позволили достичь желаемых результатов. Проводился мозговой штурм по поиску решения. Так, на одной из встреч была определена проблема «пожаров»: стратегические цели откладываются,

потому что горит Текущая деятельность. В результате одним из OKR на следующую каденцию стал лозунг «Пожарам — бой!». Это позволило расширить появившееся бутылочное горлышко и в следующих каденциях сфокусироваться на стратегических изменениях.

Ретроспектива — не отчетное собрание. Не ругайте коллег за какие-то промахи на пути к целям, не указывайте на ошибки. В противном случае от сессии не будет должного эффекта. Пусть во время встречи люди чувствуют себя в безопасности. Когда все ощущают себя увиденными и услышанными, осознают свою значимость и сопричастность, они готовы на многое ради целого.

Артур Новосельский, руководитель отдела стратегического развития компании «Эконика»:

Самый крутой эффект, внедряя OKR, вы получаете от комплексности системы: регулярность проведения планирования, ретроспектив, прогресс-собраний развивает гибкость, объединяет команду, помогает сфокусироваться и добиться результатов.

Алгоритм

- Когда?
 - За 2 недели до конца квартала при квартальном планировании.

— За несколько дней перед концом месяца при ежемесячном планировании.

- Может проводиться вместо запланированного на это время собрания в понедельник.
- **Участники:** команды подразделений или вся компания во главе с руководителем.
- **Длительность:** 1–3 часа.

Содержание	Примерный тайминг	Результат
1. Отчет каждого участника (команды) — факты: какой % достижения поставленных Целей и Ключевых результатов	3 минуты на каждого участника	Лист прогресса — итог
2. Руководитель подводит общий итог: какой % достижения поставленных Целей и Ключевых результатов подразделения (организации)	10–20 минут	Общий лист прогресса — итог
3. Насколько этот прогресс удовлетворяет?	5 минут	Оценка результативности
4. Что удалось, какие ключевые успехи за этот период (квартал или месяц)?	10–20 минут	Отмечены успехи за период
5. Что мы узнали такого, что не могли предсказать в начале квартала? Как мы можем использовать этот урок в будущем? С какими проблемами столкнулись? Как их можно решить? Что и как необходимо изменить в деятельности? Обсуждение в группе	20–40 минут	Список предложений по изменениям, конкретных действий

Содержание	Примерный тайминг	Результат
6. Какие есть значимые изменения во внешней среде? (Доклад компетентных участников.)	0–15 минут	Есть понимание ситуации
7. Задание на индивидуальную подготовку — с учетом полученных результатов и внешних изменений: какие приоритетные Цели и Ключевые результаты на следующий период (квартал, месяц)?	5 минут + «домашнее задание»	Готовы к сессии планирования

Часть III

ВНЕДРЕНИЕ И ЭВОЛЮЦИЯ OKR

В третьей части книги мы рассмотрим этапы внедрения OKR, чтобы дать вам полное представление о намеченном пути: от зарождения идеи до устойчивого функционирования. Конечно, каждая ситуация уникальна. Любые шаблоны, советы требуют адаптации к особенностям и потребностям организации. Но мы выделили основные вехи:

Подготовка. Принятие решения. Создание основы для успешного внедрения, включая согласование позиций заинтересованных сторон, определение масштаба и формирование ясного видения.

Запуск внедрения. Обучение. Обеспечение понимания всеми членами команды системы OKR, ее преимуществ и их ролей в реализации этого подхода.

Пилотное внедрение. Тестирование подхода OKR в небольшой, контролируемой среде для выявления возможных проблем и уточнения процесса перед масштабированием. Мы рассмотрим несколько вариантов выбора пилотных команд для внедрения.

Масштабирование. Расширение внедрения OKR на всю организацию. Может проходить также в несколько этапов, вовлекая постепенно новые команды или новые уровни сотрудников.

Устойчивое функционирование и эволюция. На этом этапе OKR становятся неотъемлемой частью корпоративной культуры компании. Однако возможно изменение настроек для лучшей адаптации к потребностям организации.

Рестарт. Когда в компании уже были попытки внедрить OKR, но по различным причинам применение OKR прекратилось — или процесс по OKR существует, но не удовлетворяет в полной мере спонсоров тем, как он выстроен и к каким результатам приводит.

Этапы внедрения OKR



Рис. 25

Для каждого из этих этапов важно решить, кто будет агентами изменений, а кто — участниками. Также необходимо понять, сколько времени отводится на данный отрезок, какие ключевые действия и ресурсы необходимы.

Несомненным фактором успеха станет составление плана развития системы OKR еще до старта. Это поможет увидеть весь масштаб, продумать варианты и осознанно управлять изменениями.

Приведем пример такой таблицы с разрешения участника курса OKR-коучей директора компании Skyward Сергея Лосева.

	Принятие решения о внедрении	Подготовка и обучение	Пилот, текущий этап	Масштабирование, этап 1
Участники	Директор (Сергей Лосев)	Все сотрудники (вводное обучение)	- Основное бизнес-направление (одно из трех): NOC. - Участники — вся компания (15 человек). - Уровень компании — команда тим-лидеров. - Уровень команд — команды SMS и RSCom)	- Распространение OKR-подхода на оставшиеся два направления (инновационное и организационное). - Участники — вся компания (15 человек). - Уровень компании — инновационная команда
Желаемое состояние — шаблон	- Поставленные цели внедрения OKR в компании. - Понимание, как совместить OKR с используемыми подходами управления (в том числе скрам и канбан)	- Общее понимание методологии OKR всеми сотрудниками. - Готовность постановки целей персонального развития методом OKR	- Поставленные OKR на уровне компании и команд на I квартал и двух команд на I квартал на основном бизнес-направлении. - Регулярное проведение всех OKR-мероприятий (планирование, прогресс-собрание, ретроспективы и «пятницы») в конце I квартала. - Достижение поставленных OKR минимум на 60–70%. - Вовлечение минимум пяти сотрудников в качестве Владелец OKR	- Поставленные OKR на уровне компании и команд на II квартал на всех трех направлениях. - Повышение амбициозности OKR, их достижение на 70–80%. - Интеграция OKR-подхода в ключевые системы и процессы компании (скрам, канбан, Компетентностная модель). - Активная вовлеченность 2/3 всех сотрудников в работу над OKR

	Принятие решения о внедрении	Подготовка и обучение	Пилот, текущий этап	Масштабирование, этап 1
Лидеры / агенты изменений	Директор (Сергей Лосев)	Директор (Сергей Лосев)	— В начале I квартала: директор (Сергей Лосев). — В конце I квартала: тим-лидеры (Артем и Леонид), потенциальные тим-лидеры (Михаил и Роман)	Директор (Сергей Лосев), тим-лидеры (Артем и Леонид), потенциальные тим-лидеры (Михаил и Роман)
Ключевые действия	— Прохождение тренинга по OKR в Product Lab (OKR Practitioner). — Самостоятельное чтение статей и просмотр видео. — Прочтение книг Джона Дорра и Фелипо Кастро	— Подготовка вводной презентации по OKR для коллег. — Проведение презентации. — Создание внутреннего чата для информирования о планируемых OKR-мероприятиях, обмена опытом и материалами. — Подготовка формы (дашборда) для мониторинга персональных OKR	— Прохождение тренинга OKR Coach в OKR Academy. — Проведение первой процедуры планирования (через W-подход). — Синхронизация и доработка OKR на I квартал. — Проработка сценариев проведения всех OKR-мероприятий. — Запуск прогресс-собраний со второй половины февраля. — Проведение ретроспективы в конце марта. — Проведение «пятницы» в конце марта	— Проведение второй процедуры планирования (через M-подход). — Проведение синхронизации с помощью «Вернисажа» и финализации OKR. — Доработка подхода работы над OKR и проведение OKR-мероприятия с учетом итогов ретроспектив. — Разработка общей схемы совмещения подходов OKR, скрам и канбан в компании. — Вовлечение не менее половины сотрудников (8 человек) в постановку целей персонального развития по методу OKR

	Принятие решения о внедрении	Подготовка и обучение	Пилот, текущий этап	Масштабирование, этап 1
			Индивидуальные собрания с коллегами для проработки персональных OKR	Запуск конкурса по инновациям и подведение его итогов на ежемесячных «пятницах»
Длительность	2 недели (декабрь 2022 г.)	2 недели (декабрь 2022 г.)	3 месяца (1 квартал 2023 г.)	3 месяца (II квартал 2023 г.)
Ресурсы	10–15 часов рабочего времени. 20–30 тыс. руб. на обучение.	15–20 часов рабочего времени	Около 2 недель времени директора. Около 40 часов времени коллег. 40–50 тыс. руб. на обучение	Регулярно выделяемое время на OKR-задачи: — директор — до 10–15 часов в неделю; — тим-лидеры — до 4–8 часов в неделю; — остальные сотрудники — до 2–3 часов в неделю
Предполагаемые кризисы	Недостаток времени под конец года	— Поверхностное понимание материала коллегами. — Неготовность погружаться в тему самостоятельно и применять на практике	— Недостаток понимания практической ценности. — Проблемы интеграции OKR-активности в повседневную деятельность	— Чрезмерно большое количество OKR, расфокусировка. — Перекос в область текущих вместо изменений. — Недостаточно амбициозные цели, отсутствие прорывных идей

	Принятие решения о внедрении	Подготовка и обучение	Пилот, текущий этап	Масштабирование, этап 1
Готовность к следующему этапу	Завершено успешно; готовы к следующему этапу	Завершено относительно успешно (к самостоятельному более глубокому изучению и практическому применению большинство пока не готово)	— На текущий момент есть заметная вовлеченность примерно половины сотрудников (6 из 15 человек являются Владельцами OKR уровня компании или команды). — Прогноз по выполнению OKR на I квартал — 40-50% при их амбициозности (долго раскачиваемся). — Есть достаточная уверенность, что при регулярно проводимых прогресс-собраниях и итоговой ретроспектив понимание и вовлеченность повысятся	

Еще один пример от Екатерины Лексиковой, руководителя учебного центра «Браво Софт» (в примере сохранена терминология, используемая в компании).

	Принятие решения о внедрении	Подготовка и обучение	Пилот	Масштабирование, этап 1	Масштабирование, этап 2 ...	Устойчивое функционирование
Участники	Директор, top-уровень, upper-middle-уровень	Директор, top-уровень, upper-middle-уровень, команда ЦПК	Желающие команды проектов по аджайлу, желающие менеджеры upper-middle-уровня, желающие проекты и подразделения	Все гибкие проекты компании, уровень подразделений change	Уровень отделов и команд (бригад), включая текущую	Вся компания
Желаемое состояние — Шаблон	Решение принято	Обучение топ-менеджмента в OKR Академии	Обучение OKR-мастеров, несколько команд, полностью работающих по структуре OKR, замерены эффекты для транслирования	Все проекты компании работают в системе OKR, есть эффекты от этой работы, эффекты транслируются на компанию, есть синхронизация проектов между собой	Все отделы работают в системе OKR, есть общая синхронизация по целям, есть эффекты, люди именно понимают эффекты и хотят так же, так как видят, что это работает, и сами мотивированы на OKR в своей команде	Вся компания работает в системе OKR, получая от этого эффекты

	Принятие решения о внедрении	Подготовка и обучение	Пилот	Масштабирование, этап 1	Масштабирование, этап 2 ...	Устойчивое функционирование
Лидеры / агенты изменений	Команда ЦПК, директор	Лазарева, команда ЦПК	OKR-коуч, команда ЦПК, новые OKR-мастера и команды	Руководители проектов + Мастера и Владельцы OKR, руководители подразделений, иррег-middle-уровень, OKR-коуч, команда ЦПК	Руководители отделов, руководители подразделений, иррег-middle-уровень, OKR-коуч, команда ЦПК	Директор, top-уровень, иррег-middle-уровень, OKR-коуч и мастера, команда ЦПК
Ключевые действия	Собрана проблематика, найден ЦК, принято решение об обучении, преподавательная работа над аджайл-проектами	Проведено обучение, рефлексия после, начались первые попытки применения, выделили коуча, встречи впрос-ответ, обсуждение с топами для договоренностей	Проводим обучение Мастеров, проводится работа по OKR со всеми встречами при помощи Мастеров, подключаемся к командам, которые работают по OKR, помогаем выстроить работу через консультации, формируем список частых ошибок, транслируем как обучение опред. доп. и корректировка их	Обучение руководителей проектов, вывод новых мастеров, консультации по внедрению, внедрение общих встреч в проекты и подразделения («Вернисаж», празднование успеха и др.), на уровне компании определить именно структуру синхронизации и организовать рекомендации подразделениям	Обучение всех сотрудников, помощь в постановке OKR, внедрение общей синхронизации и общих встреч	Транслирование опыта на всех, озвучивание успехов и сложных моментов

	Принятие решения о внедрении	Подготовка и обучение	Пилот	Масштабирование, этап 1	Масштабирование, этап 2 ...	Устойчивое функционирование
				для этой синхронности, фиксация эффектов, транслирование положительного опыта для вовлечения тех, кто не был в первых рядах		
Длительность	1 год	1 месяц — обучение	К 1 июля 2023 года	Конец 2023 года? (6 месяцев)	С января по июнь 2024 года	С июня 2024 года
Ресурсы	Команда ЦПК, АГ, Алексеева	Директор, top-уровень, upper-middle-уровень, команда ЦПК	Команды проектов по аджайлу желающие, upper-middle-уровень, желающие проекты и подразделения, команда ЦПК	Все проекты компании, уровень подразделений, upper-middle-уровень, OKR-коуч, команда ЦПК	Уровень отделов и команд (бригад), upper-middle-уровень, OKR-коуч, команда ЦПК	OKR-коуч и Мастера, команда ЦПК
Предполагаемые кризисы	Спротивление топ-менеджмента, большое кол-во ресурсов на текущую	Выбрать путь внедрения, мало инициативных групп, перегруз людей, красно-синий	Начнут и не будут продолжать, если столкнутся со сложностями, потеряем время на непонятках, будет буксировка	Будет больше демотивации, разочарований и т.д., так как тут уже будут не желающие попробовать (т.е. самые	Спротивление на уровне отделов из-за системы КРІ, страх изменений, саботаж, срезание технологий, возвращение	

	Принятие решения о внедрении	Подготовка и обучение	Пилот	Масштабирование, этап 1	Масштабирование, этап 2 ...	Устойчивое функционирование
	и дефицит на изменения, мало компетенций аджайла	стиль управления, три разных бизнесов, а функциональные службы одни	в динамике, пойдут по «красному», срезать технологию будут, может быть разочарование и демотивация, теряют цель и смысл	мотивированные) а люди с посылом «теперь делаем все так»: они и так могут не хотеть, а тут еще и не по-лучаться что-то будет, будут средь технологий, сносить встречи, сложности в синхронизации, возвращение на прежнее планирование работы, могут быть проблемы с поиском амбассадоров (что мало кто захочет включиться в пробование и получим маленький референс для эксперимента)	к привычному планированию работы	

Глава 3.1

Принятие решения о внедрении. Подготовка

Данный этап является определяющим: здесь вы создаете основу для успешного старта. Предстоит согласовать видение всех заинтересованных сторон, определить масштаб работы и сформировать примерную дорожную карту.

Зачем

На этом этапе лица, принимающие решения, оценивают соответствие такого инструмента, как система OKR, общим целям компании, сложившейся корпоративной культуре, видению вектора развития организации в будущем. Этап ставит перед принимающими решение задачу провести всестороннее изучение системы OKR и оценить ее потенциальные преимущества именно для данной компании.

Каждая организация уникальна, обладает собственной культурой, структурой и процессами. Компании важно оценить существующие процессы и инструменты, работающие с реализацией стратегии, понять, насколько они отличаются от OKR

и что компания потеряет, а что приобретет, перейдя на новый инструмент работы с постановкой и достижением целей. Этап «Принятие решения о внедрении. Подготовка» заставляет проанализировать, можно ли будет настроить и адаптировать систему OKR в соответствии с конкретными потребностями и контекстом организации. Он включает в себя оценку возможности плавно интегрировать систему OKR в рабочие процессы организации, сделав ее более эффективной и удобной для сотрудников.

Также принятие решения о внедрении системы OKR требует оценить готовность команды в данный момент к будущим организационным изменениям, связанным с принятием новой методологии. Часто бывает, что команда находится в активной трансформации сразу по нескольким направлениям и еще не успела адаптироваться к предшествующим изменениям, которые могли касаться проектной деятельности, корректировки структуры, внедрения KPI и многого другого. Необходимо взвесить и оценить, насколько принятие решения о внедрении OKR на данный момент встраивается в текущие трансформационные процессы, является ли оно одним из элементов дорожной карты планируемых изменений. Осознанно управляя изменениями, организации могут смягчать сопротивление, устранять проблемы и создавать позитивную и поддерживающую среду для внедрения OKR.

Теория

Для того чтобы перейти к описанию сути этапа «Принятие решения о внедрении. Подготовка» и основным шагам, сначала важно разобраться с ситуацией в компании в этот момент. Часто методология OKR еще не используется там на постоянной

основе, но некоторые сотрудники имели опыт применения ее в других организациях или интересовались этой темой. Соответственно, у участников процесса могут быть очень разные представления о том, что же такое система OKR и насколько она может принести пользу конкретной организации.

В компании может в принципе отсутствовать бизнес-ритм работы по реализации стратегии и управлению этим процессом. Такое нам нередко приходилось наблюдать. Соответственно, OKR станут инструментом, расширяющим горизонты и включающим в зону внимания и управления те функции, которые ранее не развивались осознанно, а, скорее, реализовывались по наитию. Бывает ситуация, когда для воплощения в жизнь стратегии использовались другие, менее гибкие фреймворки, от которых решили отказаться. В этом случае мы должны предполагать, что будут участники процесса, которые останутся привержены старому инструменту и способу работы, и важно быть готовыми объективно сравнивать разные подходы.

Иногда в компаниях складывается ситуация, когда часть команд использует различные деловые инструменты, но нет единой системы, которая синхронизировала бы работу в направлении стратегической цели. Система OKR как раз может привести всех к единому знаменателю.

Что же предстоит сделать на этапе «Принятие решения о внедрении. Подготовка», исходя из описанного возможного контекста?

Из-за разнообразия знаний и опыта сотрудников в отношении OKR оказывается важным установить общее понимание того, что это за система и какие преимущества для организации даст ее внедрение. Чаще всего этот этап включает в себя знакомство команды топ-менеджмента с системой OKR. Проведение семинаров или тренингов амбассадорами OKR направлено

на создание общего понимания и обеспечение того, чтобы все лица, принимающие решения, имели четкое представление о цели и потенциале этой системы. Кроме того, необходимо согласовать ожидания от OKR. Это предполагает открытые дискуссии для устранения любых заблуждений, опасений или сомнений, связанных с внедрением OKR.

Если до сих пор организация использовала для реализации стратегии менее гибкие механизмы, данный этап будет содержать, кроме прочего, оценку ограничений и неэффективности существующих структур и их сравнения с преимуществами, предлагаемыми OKR. Организация должна сообщить своим сотрудникам о причинах изменений, подчеркнув преимущества OKR, среди которых повышенная согласованность, прозрачность и адаптивность. Этап также охватывает разработку дорожной карты для перехода от предыдущих фреймворков к OKR, включая определение необходимых корректировок и предоставление рекомендаций о том, как привести существующие процессы в соответствие с новым подходом.

При этом важно вовлекать ключевые заинтересованные стороны, в том числе высшее руководство, глав отделов и лидеров команд, в процесс принятия решений. Их вклад и точки зрения рассматриваются для обеспечения участия и согласования с внедрением системы OKR. Взаимодействие с заинтересованными сторонами помогает сформировать общее понимание целей, преимуществ и ожиданий от системы OKR, укрепляя чувство сопричастности и приверженности.

Что может помешать успешному прохождению этапа?

- Знакомство с методом часто является самоцелью.
- Отсутствует понимание практического функционирования системы.

- Существует заблуждение, что все просто и должно работать само.

Важно отрефлексировать данные установки и проработать их в процессе реализации этапа «Принятие решения о внедрении. Подготовка».

Готова ли ваша компания к применению OKR?

Для успешной подготовки к внедрению важно определить, насколько ваша команда, корпоративная культура и вы сами готовы к использованию OKR.

Исследуя успешные и неуспешные попытки, мы составили краткий чек-лист. Проанализируйте с его помощью уровень зрелости своей компании (или команды) — и, если вы все еще полны решимости, заранее проработайте хромающие элементы.

Чек-лист «Готова ли ваша компания к применению OKR?»

1	В компании/команде есть Стратегия / Большая цель, которая мотивирует на проведение изменений и показывает их направление	☐
2	Лидер команды вдохновлен Большой целью и готов сам участвовать в OKR	☐
3	Задачи вашей команды находятся преимущественно в запутанном домене (новое, неясное, изменчивое)	☐
4	Вам нужна высокая скорость реагирования на меняющиеся бизнес-условия	☐
5	Вы хотите управлять изменениями, а не повседневными рабочими обязанностями	☐

6	Члены команды видят необходимость изменений для достижения Большой цели и готовы выполнять для этого реальные действия	☐
7	Ваша команда готова сама ставить перед собой цели и искать пути их достижения, не ожидая приказов сверху	☐
8	Вам нужна сфокусированность на достижении Большой цели и согласованность действий всех членов команды	☐
9	Вы готовы к прозрачности результатов — каждый знает, какие цели у кого поставлены и какой по ним прогресс	

1. В компании/команде есть Стратегия, которая мотивирует на проведение изменений и показывает их направление.

Самый первый вопрос: есть ли в вашей компании/команде Стратегия (стратегическая цель), которая мотивирует и вдохновляет, хоть и кажется труднодостижимой? Эта цель должна быть известна не только лидерам, но и командам, и сотрудникам.

Как проверить, можете ли вы уверенно поставить галочку напротив этого пункта? Задайте вопрос любому рядовому исполнителю, проходящему мимо в коридоре: «Какая в нашей компании стратегия?» — и послушайте, что он вам ответит.

Во время проведения вводного тренинга в небольшой команде консалтинговой компании участники утвердительно ответили на все пункты чек-листа, за исключением первого, что послужило триггером для более глубокой дискуссии:

— А на самом деле какая у нас стратегия? Ради чего большего мы существуем? До каких высот хотим дорасти?

В итоге команда решила собраться на стратегическую сессию и проработать вопрос «Долгосрочной стратегической цели».

Кроме стратегической цели, которая сейчас ставится на достаточно короткий обозримый период (от года до трех), для более дальней перспективы в современных компаниях используют понятие «Большая цель», которая может определяться различным образом и называться по-разному — Видение, Полярная звезда, ВНАГ, МТР и т. д. Подробнее про различные виды Больших целей вы можете прочитать в глоссарии в конце книги. Большая цель задает долгосрочный вектор движения компании. В соответствии с этим вектором разрабатывается стратегия и ставятся стратегические цели.

Перед постановкой OKR надо обязательно вначале определить как минимум стратегическую цель.

2. Лидер команды вдохновлен Большой целью и готов сам участвовать в OKR.

Бывает, что руководитель говорит: «Пусть команды живут по OKR, а я буду смотреть по цифрам, как они продвигаются». Но корабль без капитана никуда не поплывет. Если лидеры компании не видят ценности применения OKR для своего уровня, то даже самый горячий энтузиазм сотрудников постепенно сойдет на нет.

Как проверить? Проанализируйте, насколько в своих реальных действиях и принятых решениях ваш лидер руководствуется стратегией и насколько готов сам включиться в процесс постановки и отслеживания OKR.

3. Задачи вашей команды преимущественно находятся в зоне инноваций, неопределенности, непредсказуемых изменений.

Если вы можете написать четкий план и следовать ему, чтобы достичь заветной цели, то применение OKR для вас будет избыточным. Новые условия, в которые мы попадаем, и амбициозность наших целей не дают возможности достичь их привычными способами. Только начав действовать, удастся понять, туда ли вы идете и все ли делаете правильно? Отлично! Добро пожаловать в мир запутанных систем. Здесь достичь желаемого результата помогут только эксперименты с постоянной обратной связью, которая подтверждает верность выбранного пути или показывает его ошибочность. Мы снова обращаемся к модели Кеневин, описанной в глоссарии. Также подобную типологию можно найти в матрице Стейси. В запутанных системах невозможно успешно применять привычные способы управления, основанные на предположении предсказуемости и ясности.

Чтобы прийти к желаемому результату, вам придется поменять образ мыслей и действий.

4. Вам нужна высокая скорость реагирования на меняющиеся бизнес-условия.

Этот пункт связан с предыдущим. В современном мире для успеха компании нужна высокая скорость реакции. Сила OKR в том, что они позволят вашей компании сохранять устойчивость и быстро адаптироваться к новым условиям.

Когда началась пандемия и пришлось переходить на удаленный режим работы, руководитель одного из заводов признался нам: «Как хорошо, что мы уже успели внедрить

OKR! Теперь пересмотр и адаптация целей — это привычная регулярная деятельность для нас. Мы можем четко, без паники анализировать входящие условия и принимать наиболее адекватные решения».

Для получения высокой скорости надо регулярно отслеживать прогресс и быть готовыми к постоянной коррекции курса. Это требует определенной зрелости, готовности увидеть свои просчеты, умения признать промахи и смелость выдвинуть новые гипотезы.

Вспомните последние несколько месяцев вашей работы. Насколько часто приходилось на лету менять ранее разработанные планы? Как часто приходили новые вводные, которые невозможно было игнорировать? Сколько раз пришлось под влиянием внешних обстоятельств принципиально изменить ранее намеченный курс? Если такие явления все чаще встречаются в жизни вашей компании — вам точно в OKR!

5. Вы хотите управлять изменениями,

а не повседневными рабочими обязанностями.

Как мы описывали в первой и второй части книги, OKR — инструмент для управления изменениями на пути достижения амбициозных целей. Если вы намерены оставить все по-прежнему, то внедрять OKR только потому, что это модно, не стоит. Как признались нам как-то: «Ну, OKR — это же хайп, модно, значит, и у нас должно быть». Если просто переформулировать текущие устремления в формате Целей и Ключевых результатов, то хуже не будет, но и супервысоких достижений вы не получите.

6. Члены команды видят необходимость изменений ради достижения Большой цели и готовы выполнять для этого реальные действия.

Только искреннее желание перемен повлечет за собой правильные действия. Если на этом пункте вы не можете уверенно поставить галочку, поработайте с мотивацией сотрудников. Прежде чем внедрять OKR, требуется подготовить почву — обсудить необходимость изменений и тот результат, который вы ожидаете от них, поработать с возражениями и страхом перемен.

7. Ваша команда готова сама ставить перед собой цели и искать пути их достижения, не дожидаясь приказов сверху.

OKR предполагают определенный уровень зрелости сотрудников, их готовность самостоятельно ставить цели и нести за них ответственность, а не ждать указаний начальства.

Если в компании существует богатое наследие директивной системы управления, где все основано на финансовой мотивации, то легко попасть в ловушку.

— Как заставить сотрудников сформулировать амбициозные OKR?

— Мы поставили OKR верхнего уровня и **каскадировали** их вниз. Как мы можем мотивировать сотрудников выполнять то, что назначили им через OKR, а не то, что у них в KPI прописано и за что они деньги получают?

— Они же айтишники, найдут, как хакнуть систему метрик.

Услышав подобные вопросы, мы понимаем многое о корпоративной культуре и убеждаемся, что компания еще не готова

к внедрению OKR. Если OKR насаждаются директивно сверху и в процесс постановки целей не вовлекаются сами исполнители, то это не OKR.

Один из принципов системы — двунаправленный процесс постановки целей. Что это значит?

Логика от общего к частному — сохраняется. То есть сначала ставятся цели уровня компании, затем подразделений и/или команд. Количество вовлеченных уровней зависит от особенностей конкретной организации, но логика в целом такая же, как обычно: сверху вниз.

Но уже на этапе постановки целей на уровне компании включается расширенный состав: на сессию планирования приглашается вся управленческая команда. А также есть необязательная, но очень хорошая практика сбора мнений от любых сотрудников. Перед сессией планирования можно собрать от них ответы на вопрос: «На чем важно сфокусировать внимание компании в этом квартале, чтобы максимально продвинуться в достижении стратегических целей, учитывая изменившиеся внешние и внутренние условия?» Таким образом реализуется вторая составляющая двунаправленного процесса: снизу вверх.

После определения целей верхнего уровня команды собираются для постановки OKR следующего звена. Снова здесь участвует не только руководитель, но максимально возможное количество сотрудников, задействованных в реализации. Таким образом, каждый получает возможность высказать свое видение, согласовать его с остальными участниками и совместно прийти к единому фокусу внимания.

Этот процесс занимает значительно больше времени, чем традиционное планирование сверху вниз. Но, как говорится, «Хочешь идти быстро — иди один. Хочешь идти далеко — иди с командой». Результатом вовлечения сотрудников в процесс

постановки целей является, во-первых, выравнивание понимания, где мы находимся сейчас и куда хотим прийти: сотрудники четко видят обозначенные приоритеты и понимают, почему именно сейчас они таковы. Во-вторых, рождается ответственность. Ведь если эта Цель и Ключевые результаты не спущены сверху, а поставлены самой командой, то и мотивация будет работать не внешняя, а внутренняя.

На изменение корпоративной культуры понадобится немало времени. Однако, как показывают наши наблюдения, если процесс OKR выстроен правильно и не искажается отголосками старых привычных подходов, то постепенно стиль взаимоотношений и уровень осознанности начинают меняться.

8. Вам нужна сфокусированность на достижении Большой цели и согласованность действий всех членов команды .

Этот пункт как будто не вызывает ни у кого сомнений. Конечно, каждый руководитель хочет, чтобы сотрудники сфокусировались на целях компании и согласовывали свои действия. Тогда появляется тот самый синергетический эффект, когда объединение сил каждого дает прорывной импульс всему процессу.

Но на практике мы все еще наблюдаем действия по старому принципу «разделяй и властвуй» — желание каждому выделить его поляну. В аджайл-подходе часто обсуждается проблема «функциональных колодцев», когда каждое подразделение имеет свои цели и борется за ресурсы компании, перетягивая одеяло на себя.

На заводе, где раньше был довольно консервативный подход к организационной структуре и управлению, мы впервые проводили сессию планирования OKR

и перешли к этапу «Вернисаж» — вертикальному и горизонтальному согласованию целей.

После того как участники сначала поставили OKR своих подразделений и, используя цветовую кодировку, обозначили, на какие OKR уровня компании они работают (вертикальное согласование), они стали знакомиться с целями других подразделений и оставлять свои комментарии.

«Я наконец-то понял, чем занимаются другие отделы!» — такой эмоциональный отклик пришел от одного из руководителей подразделения. Процедуру горизонтального согласования все участники отметили как самую полезную практику, которую они проходили за годы своей работы.

В этом пункте оцените готовность топ-менеджмента отказаться от архаичного принципа управления и готовность сотрудников к диалогу, кооперации и ответственности.

9. Вы готовы к прозрачности результатов — каждый знает, какие цели у кого поставлены и какой по ним прогресс.

Сотрудникам придется заявлять о своих целях, успехах и провалах открыто — для этого требуется определенная смелость, доверие, поддержка. Умение обсуждать и договариваться на всех уровнях без страха непонимания или наказания — если такой уровень взаимодействия существует в вашей компании, она уже на полпути к успеху.

Тем не менее именно данный пункт часто вызывает наибольшее сопротивление как у сотрудников, так и у высшего руководства. Прозрачность результатов делает явными успехи

или провалы. Здесь уже не получится создать видимость бурной деятельности. Возрастает сила социальной ответственности, что стимулирует заниматься задачами, связанными с OKR, даже когда они выводят из зоны комфорта.

Если вы ответили утвердительно хотя бы на шесть пунктов из девяти, ваша компания готова к старту на новую орбиту. Благодаря предложенному чек-листу вы хорошо поработаете и поразмышляете для того, чтобы принять действительно взвешенное решение о внедрении OKR.

Шаблон внедрения

Итак, решение принято. Переходим к следующей составляющей этапа «Принятие решения. Подготовка», а именно — к подготовке к внедрению системы OKR. Здесь вам очень поможет следующий инструмент, который мы активно используем в своей работе, — «Шаблон внедрения OKR».

Перед началом внедрения важно создать четкое понимание, как конкретно вы будете выстраивать систему OKR именно в вашей компании. Шаблон внедрения OKR разработан по примеру шаблона бизнес-модели, на основании анализа успешных и неуспешных кейсов.

Можно использовать его, принимая решение о внедрении OKR, или сверяться, как по чек-листу. Он поможет определить, все ли идет как задумано и не упустили ли вы что-то важное, уже начав применять OKR в своей компании.

Шаблон состоит из трех основных блоков.

Шаблон внедрения OKR

БАЗОВЫЕ НАСТРОЙКИ	ЦЕЛИ	СИСТЕМА ИСПОЛНЕНИЯ
Агенты изменений • OKR-коучи. • Спонсоры	Стратегия • Определена и записана; • известна сотрудникам	Планирование и ретро • Кто участвует; • периодичность; • длительность; • процедура проведения
Вовлеченность • Вся компания; • управленческая команда; • отдельные команды	Сфокусированность • Количество целей до 3; • количество ключевых результатов 3–5; • run/change	Прогресс собрания • Кто участвует; • когда и как часто; • длительность; • процедура проведения
Согласованность • Количество уровней; • процедура вертикального согласования: — W, — M; • процедура горизонтального согласования	Ясность • Цели — понятны, лаконичны. • Ключевые результаты — измеримы	Мотивация • Цели вдохновляют; • празднование успехов (пятницы); • не привязано к деньгам; • нет наказания за невыполнение
Гибкость • Квартал/месяц	Амбициозность • Обязательные цели (100% достижения). • Захватывающие дух (70% достижения) • Оба варианта	Прозрачность • Платформа размещения и мониторинга OKR. • Измерение прогресса

Первый блок описывает базовые настройки — кто будет запускать и поддерживать деятельность по OKR, сколько уровней OKR вы будете ставить, кто и на каких уровнях вовлечен в постановку OKR, как будет обеспечена согласованность

по вертикали и горизонтали и, наконец, на какой период будут ставиться OKR и, следовательно, как часто станет повторяться цикл планирования.

Второй блок относится к целям и не случайно находится в центре. Как следует из самого названия системы «Цели и Ключевые результаты», формулировки имеют значение. И часто при изучении теории и заказе тренингов основной упор делают именно на это.

Но для успешного применения OKR и получения реальных результатов недостаточно просто красиво сформулировать цели. Критически важна выстроенная система исполнения. Каким образом будут проводиться сессии планирования и ретроспективы, насколько регулярно пройдут прогресс-собрания, как будет выглядеть система мотивации — это третий блок. Ему часто не придают большого значения на старте внедрения, и это одна из тех фатальных ошибок, что приводит к прекращению использования OKR.

Как работать с данным шаблоном? Вы можете распечатать его и при мозговом штурме со своей командой отмечать маркерами разного цвета или стикерами, что у вас уже есть в системе OKR и хорошо настроено, а чего пока не хватает и над этим нужно потрудиться. Очень важно, чтобы по каждой клеточке у вас было принято решение — как вы работаете с этим пунктом, что у вас по нему запланировано в ближайшем будущем. Если по каждому пункту шаблона, который отмечен как отсутствующий или не в полной мере реализуемый, у вас будет принято решение, то вероятность того, что внедрение пройдет успешно, повысится в разы.

Уровни внедрения

На этапе подготовки полезно заранее определить последовательность, в которой вы будете вовлекать участников в использование OKR.

Особенно важно правильно выбрать, с каких уровней и команд вы начнете, чтобы запуск системы прошел максимально успешно и всей остальной организации было кем вдохновляться, с кого брать пример.

Каждая компания имеет свои уникальные особенности, поэтому невозможно дать универсальную рекомендацию. Далее мы опишем несколько наиболее распространенных случаев — и вы сможете выбрать, к какому из них ближе ваша ситуация.

Три варианта внедрения OKR



Рис. 26

ПЕРВЫЙ ВАРИАНТ.

Уровень топ-менеджмента

Этот вариант запускается с целью ознакомления с системой и проработки оптимального объема и последовательности внедрения в компании.

В обучении и планировании OKR участвует управленческая команда, но OKR ставятся только на уровне компании. Из числа

участников выбираются Владельцы поставленных OKR и, возможно, Владельцы Ключевых результатов.

Эти OKR могут оставаться внутренними (известными только участникам команды внедрения) на время пилотного внедрения либо сразу транслироваться на всю компанию. Но на следующих уровнях OKR пока не применяется: команды работают как обычно, ориентируясь на озвученные OKR как на реперные точки при расстановке приоритетов или планировании своих задач.

Такой подход наиболее применим в небольших компаниях, где дальнейшая потребность в появлении OKR второго уровня либо не возникнет вовсе, либо возникнет лишь для части подразделений.

Преимуществом такого подхода является его безопасность и относительная экономичность. Топ-менеджеры имеют возможность освоиться с системой в экспериментальном режиме, понять через практику, подходит ли OKR для компании, корпоративной культуры, специфики отрасли. В случае отрицательного решения нет необходимости откатывать назад произведенные изменения.

Недостатком может быть отсутствие эффекта вертикальной и горизонтальной согласованности, который как раз и делает OKR настолько результативными. Не получив ожидаемого прорыва, топ-менеджеры рискуют разочароваться в самом подходе и отказаться от его использования.

ВТОРОЙ ВАРИАНТ.

Уровень топ-менеджмента и команд

Данный вариант позволяет изучить основы OKR, создать Дорожную карту внедрения, поставить OKR на двух уровнях, согласовать по вертикали и горизонтали.

На наш взгляд, это самый оптимальный вариант. Обучение и планирование OKR необходимо будет провести в более расширенном составе, чем в первом варианте, включив не только лидеров, но и руководителей или ключевых сотрудников в первую очередь тех подразделений, где предполагается внедрение OKR.

После совместного определения OKR организации руководители и ключевые сотрудники подразделений/команд ставят OKR второго уровня, синхронизируя их по вертикали и по горизонтали. Далее данные OKR презентуются остальным сотрудникам подразделений, которые подключаются, помогая формировать инициативы и распределять задачи.

Это дает возможность всем участникам постепенно познакомиться с системой через практику. После 2–4 подобных циклов организуется поэтапное обучение сотрудников компании, чтобы они могли принимать уже полноценное участие в постановке OKR своего подразделения и команды.

Здесь существует небольшая опасность: при недостаточно эффективной коммуникации иногда возникает сопротивление со стороны коллег. Или, наоборот, появляется желание немедленно присоединиться к применению OKR.

Мгновенное масштабирование

Когда мы провели для управленческой команды одной диджитал-компании обучающий тренинг с сессией постановки OKR и следом обучение OKR-коучей, то, неожиданно для инициаторов внедрения, произошло мгновенное масштабирование OKR на более чем 2000 сотрудников. Почти все команды захотели немедленно поставить себе OKR. Так как план внедрения не был рассчитан на такую мощность, вначале возникли сложности с согласованностью — ведь члены команд

не проходили обучения и понимали систему недостаточно глубоко, опираясь на неполные и противоречивые статьи из интернета. Но деваться было некуда: процесс уже запущен. Поэтому благодаря самоотверженной работе команды агентов изменений было проведено выравнивание. И сейчас компания уверенно использует OKR как повседневную практику, обеспечивающую ей экспоненциальный рост на мировом рынке.

ТРЕТИЙ ВАРИАНТ.

Уровень отдельного подразделения

Данный подход целесообразно применять, когда необходимо познакомиться с системой и получить опыт использования OKR на пилотном подразделении, для принятия решения о дальнейшем масштабировании использования в компании.

HR СДЭК: сначала проверяем на себе

Так как внедрение изменений и настройка такой системы, как OKR, — это прежде всего про людей, то часто первыми принимают вызов на себя и становятся испытателями команды HR департамента.

В СДЭК, прежде чем внедрять OKR во всей компании, первыми прошли обучение в OKR Академии и начали использовать OKR руководители департамента по работе с персоналом. Надо признать, что в такой большой организации размер и географическая распределенность департамента были соизмеримы с отдельно взятым бизнесом, поэтому даже такое пилотное внедрение получилось довольно масштабным.

В чем было главное преимущество этого подхода? Сотрудники отдела обучения и развития, получив реальный практический опыт жизни по OKR, смогли уверенно передавать свои знания и консультировать все остальные подразделения.

Для выбора пилотного подразделения можно руководствоваться следующими критериями:

- Работа данной команды не связана с рутинными поддерживающими операциями, а требует значимых изменений.
- Члены команды достаточно зрелые, чтобы ставить амбициозные цели и выдерживать дисциплину их исполнения. Ведь вам важно получить успешный кейс внедрения, чтобы мотивировать всю остальную компанию.
- Лидер команды заинтересован в OKR и готов к нововведениям. Идеально, если именно он является инициатором внедрения.

С какими сложностями обычно сталкиваются при таком варианте?

- В первую очередь с отсутствием вертикальной согласованности. Конечно, при постановке OKR этого пилотного подразделения обязательно надо ориентироваться на стратегию компании, годовые цели. Но если на уровне организации еще нет OKR, то обеспечить сфокусированность и согласованность будет непросто.
- Если топ-менеджмент компании не станет активно поддерживать применение OKR в данном подразделении, то рано

или поздно энтузиазм может сойти на нет, особенно если из команды уйдет инициатор.

- OKR выстраивают особенную культуру и стиль мышления, которые могут вступать в противоречие с корпоративной культурой остальной организации, приводя к демотивации и/или уходу всей команды.

Вовлечение топ-менеджмента компании

В современном бизнесе накопилось немало моделей управления изменениями. Отличаясь в нюансах и подходах, все они сходятся в одном: для успешного внедрения нужны агенты изменений, приверженные этой идее и готовые работать с сопротивлением и неудачами.

Инициаторами внедрения OKR (назовем их Амбассадорами OKR) могут быть любые сотрудники компании, которые видят необходимость в реализации стратегических изменений и применении такого эффективного инструмента, как OKR. В нашей практике это были собственники, акционеры, генеральные директора, директора по развитию, сотрудники HR-департаментов. Лидер команды или подразделения также может стать инициатором, если стремится к суперрезультатам своей команды и изучает современные подходы к управлению.

Высшие руководители являются идеальными инициаторами, потому что обладают максимальным влиянием. Но инициация заключается не только в том, чтобы закинуть в команду идею: «Вот классная штука, OKR, давайте изучим ее и начнем использовать!»

Чтобы первоначальное желание стало импульсом для реальных изменений, необходима поддержка и активное участие

топ-менеджеров. В теории управления изменениями такая роль называется «Спонсор изменений». Именно он, используя свои возможности, выделяет ресурсы на необходимые мероприятия и беседует с другими руководителями, имеющими сложности или сопротивляющимися изменениям.

Если такая поддержка не оказывается, шансы на выживание у нововведения невелики. Это может привести к ряду проблем и негативных последствий:

1. Отсутствие ясного направления: важность поддержки топ-менеджмента заключается в определении стратегических целей и приоритетов компании. Без поддержки топ-менеджмента сотрудникам будет сложно разобраться, чему следует уделить особое внимание.
2. Снижение мотивации: вовлечение топ-менеджмента демонстрирует сотрудникам, что компания серьезно относится к достижению своих целей. Если топ-менеджер не поддерживает внедрение OKR, мотивация сотрудников может снизиться, поскольку они станут воспринимать новую систему как временную меру или несущественную для успеха компании.
3. Отсутствие организационной поддержки: топ-менеджеры часто являются главными двигателями организационных изменений. Без их помощи процесс внедрения OKR рискует замедлиться, так как не будет четкого понимания и разделения ответственности на всех уровнях компании.
4. Разрозненность и конфликт интересов: без поддержки топ-менеджмента разные подразделения или команды могут начать разрабатывать собственные OKR, противоречащие друг другу или не согласованные с общей стратегией компании.

5. Неэффективность внедрения: в отсутствие опоры на топ-менеджмент ресурсы и время, потраченные на внедрение OKR, могут быть использованы неэффективно, а сама система окажется недостаточно продуманной и не принесет ожидаемых результатов.

Настоящая инициация происходит, когда руководитель сам включается в процесс, а не стоит в стороне. Он становится ролевой моделью, когда принимает активное участие в постановке целей, в их исполнении; когда выступает Владельцем одного или нескольких OKR уровня компании или ставит OKR лично для себя; когда измеряет прогресс и участвует в регулярных прогресс-собраниях.

Но руками одного только спонсора процессы не наладишь. Нужны сотрудники, которые возьмут на себя ключевую роль при внедрении и поддержке функционирования. Таких сотрудников называют по-разному — OKR-коуч, OKR-мастер. В следующей главе мы подробно опишем функционал и компетенции OKR-коуча.

Формирование команды агентов изменений

Один в поле не воин.

Пословица

В контексте успешного внедрения системы OKR в компании одним из ключевых этапов является формирование команды агентов изменений. Эти специалисты будут отвечать за реализацию конкретных действий, направленных на претворение стратегии изменений в жизнь. Хотя топ-менеджеры выступают спонсорами внедрения OKR, начало процесса требует

организации определенных мероприятий и выбора соответствующих участников команды.

Выбирая агентов изменений, следует учесть как их профессиональные компетенции, так и личностные характеристики.

Конкретные обязанности команды агентов могут варьироваться в зависимости от потребностей компании. Но есть определенный круг задач, за который она отвечает:

1. Разработка стратегии внедрения OKR. Необходимо сформулировать детальный план действий для внедрения OKR в компании, определить ключевые этапы процесса, составить список задач и сроков выполнения.
2. Обучение и поддержка сотрудников. Важно продумать и организовать обучение сотрудников организации по новой методологии, помогать им приспособиться к новым процессам и инструментам, отвечать на вопросы, помогать в решении возникающих проблем.
3. Мониторинг и оценка прогресса. Нужно внимательно следить за ходом внедрения OKR и оценивать его эффективность, определять проблемы и искать пути их решения.
4. Коммуникация. Команда агентов изменений должна обеспечивать постоянную связь между различными уровнями компании и быть уверенной, что все сотрудники понимают, что от них ожидается. Важно создавать условия для открытой коммуникации и взаимодействия между сотрудниками.
5. Управление изменениями и обеспечение их успешной реализации. Держать в зоне внимания правильное использование ресурсов, распоряжение бюджетом и выполнение задач в соответствии с графиком.

Итак, команда агентов изменений является ключевым фактором в успешном внедрении OKR в компании. Она должна иметь необходимые навыки и опыт для выполнения своих обязанностей и быть готовой работать сообща. В такую команду могут входить руководители и специалисты подразделений, где предполагается внедрять OKR, сотрудники службы персонала, специалисты по развитию бизнеса, потенциальные OKR-коучи и Мастера (подробнее о них мы напишем ниже).

Необходимо выбирать тех, кто имеет лидерские качества, умеет объединять опыт и усилия других членов команды, вселяя доверие и поддержку.

При формировании команды изменений не стоит включать в ее состав людей, которые проявляют эгоцентризм, не умеют работать в группе и не верят в необходимость и важность изменений.

Вовлечение последователей

Как мы говорили выше, одной из важных задач команды агентов изменений является коммуникация с сотрудниками компании, призванная обосновать причины будущих преобразований, преимущества и степень влияния на их работу.

От того, насколько ясными и убедительными будут аргументы, зависит готовность сотрудников обучаться и применять OKR.

Для убеждающей и мотивирующей коммуникации мы рекомендуем опираться на принцип Золотых кругов, предложенный Саймоном Синеком. Начинать нужно с вопроса «Зачем?» и только потом рассказывать «Как?» и «Что?» мы будем делать,

потому что главное для людей — увидеть смысл происходящих изменений.

Первый круг — «Зачем/Почему?» — представляет собой самую глубокую и важную часть Золотых кругов. Он затрагивает ценности, убеждения и цели. Ключевой вопрос, который задает первый круг, — «Почему мы делаем то, что делаем?» — помогает определить смысл и цель перемен.

Зачем компании изменения?

- Какие риски возникнут, если изменений не будет?
- Какие возможности откроются перед нами благодаря этим изменениям?
- Зачем изменения нужны лично мне и как они на меня повлияют? (Имеются в виду конкретные сотрудники компании, с которыми вы будете контактировать.)

Далее опишите следующий круг — «Что?».

- В чем конкретно будут состоять изменения?
- Что будет результатом этих изменений?
- Что будет показателем того, что мы успешно справились?

И, наконец, добавьте ясности, представив завершающий круг «Как?» — описание процессов и стратегий, используемых для достижения целей.

- Как будет реализовываться внедрение изменений?
- Какие условия важно учесть и обеспечить, как действовать для того, чтобы изменения прошли успешно?

Конечно, аргументы должны быть разными для разной аудитории, поэтому, перед тем как готовить выступление, надо четко представить, с кем вы будете коммуницировать и что для них важно.

Представляем примеры коротких мотивирующих речей, подготовленных OKR-коучами — выпускниками OKR Академии.

Сергей Лосев, директор Skyward, выступает перед сотрудниками своей компании:

Уважаемые коллеги, как вы знаете, мы планируем внедрение новой системы OKR. Почему это важно для каждого из нас? В первую очередь это позволит нам реализовать амбициозную стратегию организации по созданию новых продуктов. Это реальный шанс для каждого из вас, в составе команды или индивидуально, внести свой вклад в достижение стратегических целей. Данная система позволит нам поставить ясные, понятные цели, регулярно отслеживать прогресс — и даже если что-то пойдет не так, мы своевременно сможем принять все необходимые меры. А командная работа обеспечит всестороннюю поддержку и реализацию даже самых смелых наших целей.

Анастасия выступает перед руководителями отделов:

OKR позволит нам видеть свои действия в масштабе, выйти за рамки привычного мышления и изменить мышление наших коллег, которые станут более инициативными и включенными в достижение целей. Если мы не проведем данные изменения, мы останемся за бортом, а конкуренты нас задавят, так как они все используют best practices, к которым относятся OKR. Данные изменения позволяют увидеть возможности, которых мы не замечали прежде, и реализовать их.

Ксения выступает перед отделами продаж и логистики:

Приветствую всех! Чтобы понять, зачем нам внедрять OKR, опишу, что же такое OKR. Это система постановки амбициозных сфокусированных целей и их достижений.

Зачем нужны изменения / какие риски без изменений?

Нет изменений — нет роста.

Рынок переменчив, нужна гибкость.

OKR этому учат!

OKR дают рост, развитие, новое видение способов решения проблем, открывает горизонты роста.

Александр (компания «Сити21») выступает перед сотрудниками:

Коллеги! Компания меняется. Одно из таких изменений — внедрение системы OKR. Это практика для достижения вдохновляющих результатов, которая зарекомендовала себя во многих российских компаниях. Мы формируем команду единомышленников для внедрения этой практики. Выгода для вас состоит в том, что участие в этом проекте сильно прокачивает личные навыки и дает перспективы карьерного роста. Компания вас точно заметит. Кроме этого, вы тренируете необходимые для работы и карьеры умения — планирование и взаимодействие с другими участниками команд. В свою очередь, от вашего участия зависят проектные и финансовые результаты компании: это шанс повлиять на то, какой компания будет завтра. Выбор за вами.

Роман (компания «Такси 369») выступает перед командой топ-менеджеров:

Доброго дня, чемпионы!

Каждый человек должен осознавать, что любые изменения всегда начинаются с самого себя!

Каждый человек должен понимать: чтобы бизнес не стоял на месте, нужны непрерывные улучшения!

Я представляю вашему вниманию инновационную систему целеполагания в менеджменте, которую используют такие компании, как <перечень>.

Несмотря на свою простоту, эта система позволяеткратно увеличить все основные показатели компании.

Не успеете и оглянуться, как почувствуете и увидите первые результаты. Вы получите сплоченный и дружный, высокомотивированный коллектив, который движется вперед как единый механизм, и поднимете коммуникацию на новый уровень!

Не веришь?

Попробуй и стань первым у истоков изменений в компании!

Роман, внутренний бизнес-тренер, приглашает коллегу присоединиться к команде агентов изменений:

Дорогой друг!

Как ты знаешь, мы в коллективе называем один из важнейших аспектов нашей корпоративной культуры «движением

на опережение». Непрерывные изменения — это про нас. А изменения никогда не происходят просто так. Они всегда начинаются с человека. И именно ты заложишь их основы. Чтобы эти изменения начались, я предлагаю тебе пройти четырехдневный курс и стать OKR-мастером и чемпионом компании. Я уверен, убежден — ты пройдешь его успешно, и нас уже будет двое. Вдвоем мы сможем каскадировать наш опыт на всю компанию. Ты со мной?

Надежда, команда, в которой будет внедряться OKR 2-го уровня:

Коллеги, в нашей компании есть стратегические цели. Но на протяжении длительного времени мы не можем достигнуть запланированного результата. Нам нужны изменения, которые сподвигнут нас достичь поставленных амбициозных целей. Для этого нам в помощь есть новый инструмент — система целеполагания OKR. Если мы не сделаем этого сейчас, то будем топтаться на месте и можем оказаться в аутсайдерах. Преимущества OKR: четкий фокус на цели в краткосрочной перспективе, прозрачность в компании и понимание каждого человека в коллективе, того, как конкретно его действия влияют на результат. Мы сами определим Ключевые цели, которые помогут ликвидировать существующие разрывы. Мы — участники изменений.

Алгоритм действий на этапе подготовки

Полезные действия на данном этапе:

- Найдите каналы коммуникации, которые позволят вам получать максимально полную информацию о практике использования OKR от проверенных экспертов или из первых рук.
- Посещайте митапы, конференции, заказывайте консультации.
- Выясните, что потребуется от вас как от лидера внедрения OKR и компании, чтобы подготовиться к запуску.
- Оцените готовность вашей компании к нововведениям.
- При выявлении параметров, которые необходимо подтянуть, займитесь их проработкой.

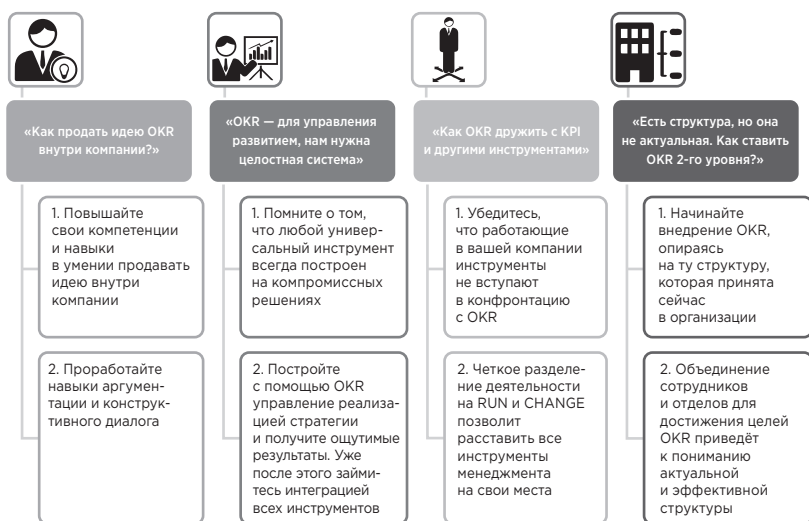


Рис. 28

Проблемы, с которыми может столкнуться компания	Возможные решения
«Как продать идею OKR внутри компании?»	Повысьте свои компетенции и навыки продажи идей внутри компании. Проработайте навыки аргументации и конструктивного диалога
«OKR — для управления развитием, а у нас запрос на целостную систему, чтобы с единой панели управления руководить всем и сразу»	Помните о том, что любой универсальный инструмент всегда построен на компромиссных решениях. Постройте с помощью системы OKR управление реализацией стратегии в вашей компании и получите ощутимые результаты. Уже после этого займитесь интеграцией всех инструментов, которые оказались результативными
«Как увязать OKR с KPI, бюджетом, финансовой мотивацией, производственным планированием и прочими инструментами, которые мы используем?»	Убедитесь, что работающие в вашей компании инструменты не создают конфликт интересов и не противоречат логике OKR. Четкое разделение происходящего на Текущую деятельность и Изменения позволит расставить все инструменты менеджмента на свои места. Определив цель и назначение каждого инструмента, вы сможете собрать свой уникальный дизайн менеджмента
«В компании есть структура, но она неактуальна/ неэффективна. Нужно менять, но еще не поменяли. Как ставить OKR второго уровня?»	Запустите внедрение OKR, опираясь на ту структуру, которая принята сейчас в организации. Далее наблюдайте за тем, как работают сотрудники и отделы, как они объединяются для достижения тех или иных целей в рамках системы OKR и приходят к пониманию актуальной и эффективной организационной структуры. Начните с постановки OKR уровня компании. Нередко бывает, что для реализации OKR формируются кросс-функциональные команды и фактический второй уровень отличается от формальной оргструктуры (которая затем может корректироваться в соответствии с реальной расстановкой сил)

Артур Новосельский, руководитель отдела стратегического развития компании «Эконика»:

Сначала мы пытались внедрить OKR по книгам, но только привлечение внешних специалистов позволило по-настоящему настроить систему.

Успех от внедрения OKR обеспечивается поддержкой топ-менеджмента, наличием OKR-коуча и привлечением внешних консультантов, которые помогают качественно проработать методологию, пройти первый цикл этой системы совместными усилиями — и идти в самостоятельное плавание с учетом наработанного опыта.

Очень важно, чтобы OKR-коуч был внутренним, так как только люди, которые знают подводные камни и умеют эффективно взаимодействовать с коллегами, могут продвигать эту систему внутри компании. Человек со стороны будет слишком долго погружаться во внутренние процессы компании, понимать бизнес, а это очень затянет процесс внедрения.

А воз и ныне там...

Несколько раз мы сталкивались с проявлением инертности со стороны менеджмента и сотрудников компании. Опишем лишь несколько типовых ситуаций. Первая, самая распространенная — был проведен тренинг по OKR и поставлены очень амбициозные цели на ближайший квартал. Но по возвращении на рабочие места каждый из участников вернулся в свой вихрь неотложных рутинных дел. А лидера, которому хватило бы

воли и дисциплины, чтобы собирать как минимум Владельцев целей и возвращать фокус к выбранным целям, не нашлось. То есть, как выразился один из наших участников, «теорию мы знаем, но к снаряду еще не подступали». Что в результате? Поставленные на первой сессии амбициозные цели даже близко не достигнуты, а у участников нарастает разочарование из-за того, что желаемых изменений не происходит. Но при этом и действий по корректировке ситуации никто не предпринимает. Что можно с этим сделать? Только волевое решение топ-менеджмента и регулярная дисциплина, как в спорте. Важно, чтобы появился OKR-коуч, имеющий необходимые компетенции и, главное, влияние на руководителей, способный выстроить четкий график встреч и поддержку Владельцев целей в проработке планов реализации OKR.

Вторая ситуация: формально система OKR внедрена, проводятся все необходимые собрания. Но на прогресс-собраниях практически по всем OKR нет ожидаемого движения, потому что на уровне действий ничего не поменялось. Что можно с этим сделать? Нужно поддерживать Владельцев OKR в сборе рабочих групп по проработке необходимых инициатив, которые могут привести к желаемым изменениям. А также необходимо заручиться поддержкой высшего руководства в плане ресурсов и выделения полномочий Владельцам целей.

Глава 3.2

Запуск внедрения. Обучение

Когда вы приняли решение и провели необходимую подготовку, можно переходить к запуску. Цель — обеспечить понимание всеми членами команды системы OKR и ее преимуществ.

Зачем

Разберемся немного подробнее, почему данный этап является решающим шагом при развертывании системы OKR в компании:

1. Установление общего понимания. Этап запуска внедрения направлен на то, чтобы все сотрудники имели общее представление о системе OKR, ее принципах и плане внедрения в организации. Обучение предоставляет возможность рассказать сотрудникам о цели, преимуществах и механизмах OKR, гарантируя всем единство информационного поля.
2. Формирование компетентности и навыков. Обучение дает сотрудникам необходимые знания и навыки для эффективного внедрения и использования системы OKR. Это помогает им понять, как ставить значимые цели,

разрабатывать измеримые Ключевые результаты и согласовывать свои цели с более широкой организационной стратегией и с другими целями. Получая комплексное обучение, сотрудники могут развивать компетенции, необходимые для активного участия в процессе OKR, и вносить вклад в его успешное внедрение.

3. Содействие выравниванию понимания и стандартизации. Обучение играет жизненно важную роль в формировании единого понимания при внедрении системы OKR. Предоставляя обучение сотрудникам по всей организации, компании могут гарантировать, что все придерживаются одного и того же набора руководящих принципов, практик и терминологии при постановке Целей и Ключевых результатов. Это способствует ясности, согласованности и эффективному общению по всей организации. Обучение помогает установить общий язык и взаимопонимание, уменьшая путаницу и повышая вероятность успешного внедрения в разных командах и отделах.
4. Устранение сопротивления и проблем. На этапе запуска внедрения у сотрудников порой возникают опасения по поводу системы OKR. Обучение предоставляет возможность решить эти проблемы и ослабить сопротивление переменам. Предоставляя площадку для открытого диалога и обсуждения, тренеры могут устранить неправильные представления, прояснить сомнения и подробнее рассказать, как именно система OKR принесет пользу отдельным лицам и организации в целом. Учебные сессии также могут включать в себя примеры из реальной жизни и тематические исследования, чтобы продемонстрировать положительное влияние OKR, помогая преодолеть сопротивление и укрепить доверие к системе.

5. Повышение вовлеченности и сопричастности. Тренинги предоставляют ценную возможность вовлечь сотрудников в процесс внедрения OKR и развить чувство сопричастности. Активно привлекая сотрудников к учебным занятиям, позволяя им вносить свой вклад и поощряя участие, компании могут создать чувство сопричастности и инвестиций в успех системы OKR. Обучение дает сотрудникам возможность взять на себя ответственность за достижение своих целей, согласовать свои усилия с целями организации и внести свой вклад в общий успех компании. Усиление вовлеченности ведет к повышению мотивации, производительности и подотчетности в достижении OKR.

Таким образом, этап «Запуск внедрения. Обучение» требует информирования сотрудников для установления общего понимания, наращивания компетентности, содействия согласованности, устранения сопротивления и усиления вовлеченности и сопричастности. Обучение играет жизненно важную роль в подготовке сотрудников к успешному внедрению системы OKR и закладывает основу для ее эффективного внедрения во всей организации.

Теория

Нередко мы слышим запрос от компаний: «Можете ли вы прийти и настроить нам систему OKR?» Звучит так, словно OKR — это что-то отдельное от людей, эдакое программное обеспечение, которое надо настроить, автоматизировать, и оно само как-то будет работать. Бывает и так, что в компании хотят каким-либо образом стимулировать внедрение OKR, порой

пытаясь использовать для этого сами же OKR, что тоже ведет к двусмысленной ситуации — «OKR на внедрение OKR».

«OKR на внедрение OKR»

Мы часто сталкиваемся с ситуацией, когда на волне энтузиазма знакомства с OKR топ-команда желает поставить цель «Внедрение OKR» в качестве одного из OKR на уровне компании. Обычно мы стараемся отговорить команду от такого шага, поясняя, что формула «инструмент ради инструмента» имеет серьезные ограничения.

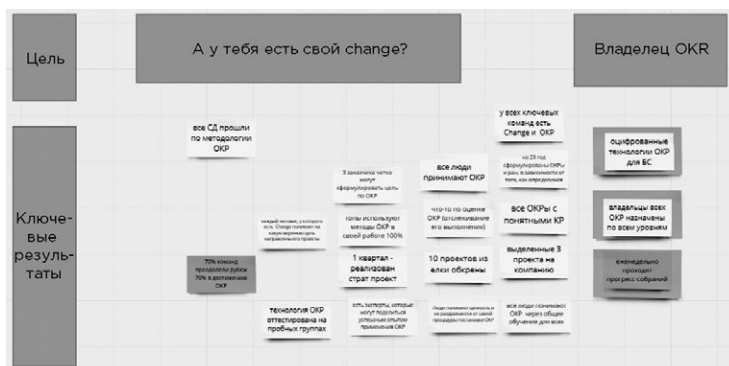


Рис. 29

В OKR основной принцип — вовлечение сотрудников в постановку целей, и первые, кто служит примером и ролевой моделью, — это руководители или пилотные команды, поэтому неотъемлемой частью внедрения OKR и лучшим способом фокусировки всего коллектива на этом инструменте является обучение всех участников.

Об обучении на старте внедрения в ТД «Торэкс»:

Внедрение OKR началось с обучения. Его провели Наталья Гульчевская и Ирина Сукманюк. Тренинг прошел интересно, насыщенно и весело. Участвовал управленческий состав. Мы познакомились с основными элементами системы; сформулировали первые варианты наших OKR; потренировались проводить сессии ретроспективы и планирования, прогресс-собрания, пятницы; составили дорожную карту внедрения OKR в компании. Это обеспечило общее понимание, что, зачем и как будет происходить, и значительно облегчило работу OKR-коуча по организации процесса. В результате, получив необходимые знания, мы зарядились уверенностью, что OKR — это именно то, что нужно в нашей ситуации, и у нас все получится.

Еще один принцип, который подчеркивается многими экспертами и отражается в «шести мантрах OKR-коуча» от Бена Ламорта, гласит: научиться OKR можно, только делая OKR. Таким образом, теоретические занятия и просмотр учебных видеоматериалов, безусловно, полезны, но главное — это практика и настройка системы исполнения.

Кого собрать на обучение?

По нашему опыту, наилучшим вариантом комплексного обучения, проходящего через все этапы эволюции системы, является следующая последовательность.

1. На этапе запуска внедрения — обучение управленческой команды: от генерального директора до руководителей основных подразделений (до 20 человек). На тренинге сразу ставятся реальные OKR уровня компании и черновики OKR второго уровня — для подразделений и команд, руководители которых участвуют в тренинге. Поэтому важно собрать оптимальный состав для тренинга — всех необходимых участников, но не более 20–30 человек.
2. На этапе пилотного внедрения — сопровождение применения OKR на уровне управленческой команды, отработка системы исполнения, настройка системы в соответствии с особенностями компании. Также важно помнить, что постановка OKR — это наука и искусство и часто с первого раза трудно формулировать правильные OKR — с четкими, лаконичными, вдохновляющими Целями и ориентированными на ценность измеримыми Ключевыми результатами. Навык формулировки приходит с практикой. И, конечно, для масштабирования полезно, когда OKR уровня компании сформулированы правильно, служа образцом для команд.
3. На этапах пилотного внедрения и масштабирования — последовательное обучение второго уровня (подразделений и команд), чтобы в постановке их OKR участвовал не только ранее обученный руководитель, а вся команда вместе. Состав также зависит от размера команды, но так как уже есть образец OKR уровня компании и руководитель имеет опыт применения OKR, то можно организовать обучение, включающее сессию планирования и согласования OKR, для большой группы или нескольких команд одновременно.

4. На этапах масштабирования и устойчивого функционирования — формирование внутренних правил и базы знаний по OKR, с которыми будет происходить периодическая сверка и обучение новых сотрудников.

Пример программы базового тренинга OKR Practitioner для управленческой (или пилотной) команды с сессией планирования реальных OKR

Цель

Сформировать понимание системы OKR и заложить фундамент для ее успешного применения.

В результате тренинга участники:

- Получат понимание основных принципов OKR всеми участниками тренинга.
- Увидят системно все аспекты OKR, получат технологию постановки и исполнения OKR.
- **Создадут и финализируют OKR** уровня компании.
- **Создадут черновики OKR второго уровня** (подразделений, команд) и согласуют их по вертикали и горизонтали.

Программа

Предварительное условие: известны стратегические цели компании.

Первый модуль

- Основные понятия, принципы и составляющие системы OKR. Практика: синхронизация понимания, что такое OKR.
- Модель Кеневин как навигатор необходимости и уместности применения OKR. Практика: где в нашей работе

уместно и полезно использовать OKR (практическое применение модели Кеневин)?

- Отличие от MBO (KPI). Обсуждение связанных с этим вопросов.
- Преимущества применения OKR для компании.
Практика: зачем НАМ OKR, какие преимущества мы ожидаем получить?
- Место OKR в системе исполнения стратегии организации. Стратегические цели — цели компании на год — на квартал — цели подразделений на квартал — инициативы (задачи). Практика: определение стратегических приоритетов: критически важные цели, Текущая деятельность, Изменения (командная сессия, мозговой штурм).
- Основы формулирования Целей и Ключевых результатов.

Второй модуль

Практика: сессия по выбору и формулировке целей компании на намеченный период.

1-й этап постановки OKR компании. Формулирование вдохновляющих Целей (Objective).

2-й этап постановки OKR компании. Ключевые результаты. Принцип амбициозности.

Третий модуль

Практика: финализация OKR компании.

Платформы для размещения и мониторинга OKR.

Мониторинг прогресса. Варианты измерения прогресса.

Практика: моделирование измерения прогресса поставленных OKR. Согласованность

по вертикали — постановка OKR подразделений или команд.

Практика: написание черновиков OKR подразделений или команд.

Согласованность по горизонтали (между командами). Техника «Вернисаж». Практика: горизонтальное согласование поставленных OKR второго уровня.

Четвертый модуль

OKR как система исполнения стратегии. Сценарии четырех типов встреч: планирования, ретроспективы, прогресс-собрания и празднования успехов.

Шаблон внедрения OKR. Практика: проверка всех настроек системы по шаблону — что уже было, что создали за время тренинга, над чем еще надо подумать и что надо доработать.

Практика: разработка Дорожной карты внедрения OKR. Договоренности по регулярным практикам и поддержке со стороны тренеров.

Длительность: 16 часов (4 дня в онлайн-формате или 2 дня в очном формате).

Подтвержденные компетенции участников:

- Знает, понимает и может объяснить базовые принципы и практики системы OKR на уровне своей команды, ориентируется в том, какие системы целеполагания существуют и почему компания отдала предпочтение именно OKR.
- Понимает логику сессии планирования и следует ей. Знает периоды постановки OKR (год, квартал, месяц) и как они выбираются, активно участвует в сессиях постановки OKR, привносит свои идеи о приоритетных

целях. Может отделять Текущую деятельность от Изменений на уровне своей работы, понимает отличия OKR от KPI. Умеет фокусироваться на критически важных Целях (не более 5). Осознанно выбирает наилучшее сочетание Ключевых результатов (не более 5 к каждой Цели).

- Умеет формулировать OKR, понимает разницу между Целями, Ключевыми результатами и задачами. Знает типы Ключевых результатов, понимает разницу и может осознанно выбирать между результатом усилий и бизнес-ценностью.
- Понимает алгоритмы согласования W и M, знает, как организовать процедуру горизонтального согласования. При постановке OKR опирается на OKR верхнего уровня.
- Понимает, как цели его команды связаны с другими командами и с целями компании. Готов договариваться и взаимно корректировать Ключевые результаты и планы действий.
- Регулярно организует внесение данных Ключевых результатов, оценивает прогресс исполнения.
- Участвует в прогресс-собрании, кратко выступает по целям, где является владельцем или членом рабочей группы. Участвует в оценке прогресса и принятии решений по корректировке действий. Может провести прогресс-собрание.
- Понимает цели и задачи проведения мероприятия празднования успеха.
- Знает о целях и форматах обзора и ретроспективы. Заранее готовится и активно участвует в обзоре и ретроспективе.

- Знает, как OKR связаны со стратегией компании.
- Понимает принципы фасилитации, принимает участие в обсуждениях. Может фасилитировать обсуждение в малых группах.

Приведенная выше программа испытана годами и показала наилучший эффект для перехода на следующий этап — пилотного внедрения.

Но иногда у руководителей компании есть желание сначала изучить, что такое OKR, и только потом приступить к своим реальным целям. Для такой ситуации можно использовать более короткие ознакомительные варианты — от 2–3-часового теоретического вебинара до 4–8-часового тест-драйва на игровом кейсе.

Ознакомительный онлайн-семинар «Знакомство с системой OKR — Objectives and Key Results»

Цель встречи

Знакомство с системой OKR, обсуждение возможности начала внедрения.

В программе:

- «Зачем нам OKR и почему сегодня?» Вступление руководителя (представителя компании).
- Основные понятия, принципы и составляющие системы OKR.
- Какие преимущества OKR дает компаниям? Примеры компаний, российских и международных.
- В чем разница между OKR и KPI?
- Место OKR в системе исполнения стратегии организации.

- Основы формулирования Целей и Ключевых результатов. Мини-игра на понимание принципов формулирования.
- Согласованность по вертикали и горизонтали (между подразделениями).
- Система исполнения OKR: четыре типа встреч (планирования, ретроспективы, прогресс-собрания и празднования успехов).
- Управление изменениями: команда внутренних OKR-коучей. В чем польза наличия OKR-коуча?
- Дорожная карта внедрения.
- Ответы на вопросы.

Длительность: 2–3 часа.

Программа тренинга OKR Basic — «Основы OKR»

Цель тренинга. Знакомство с системой OKR, подготовка к началу применения в своей команде/компании.

- Программа тренинга построена в соответствии с требованиями к компетенциям уровня сертификации OKR Basic Российского центра сертификации OKR.
- Базовые принципы и практики системы OKR, причина выбора именно OKR, а не других систем целеполагания.
- Место OKR в системе исполнения стратегии организации. Стратегические цели — цели компании на год — на квартал — цели подразделений на квартал — инициативы (задачи).
- Определение стратегических приоритетов.
- Зачем и как проводится планирование OKR, периоды постановки OKR.

- Как формулируются OKR, в чем разница между Целями, Ключевыми результатами и задачами. Типы Ключевых результатов.
- Согласованность по вертикали и горизонтали.
- Игра-моделирование «Постановка OKR второго уровня».
- OKR как система исполнения стратегии. Планирования, ретроспективы, прогресс-собрания и празднования успехов.
- Как осуществлять регулярный мониторинг OKR в компании.
- Как проходят прогресс-собрания: цель, логика прогресс-собрания.
- Мероприятия празднования успеха.
- Цели и форматы обзора и ретроспективы.

Длительность: 4 часа.

Алгоритм организации первого внешнего обучения для управленческой (пилотной) команды

1. Исследование существующих на рынке предложений по обучению, встреча с OKR-тренерами.
Какие вопросы полезно задавать на этой встрече:
Каков ваш опыт внедрения? Какие были самые успешные и самые провальные внедрения? В чем были ключевые причины успеха и провала? Как организовано обучение и что происходит после него? Команда будет обучаться на своих реальных OKR или на игровых примерах? Какой опыт применения OKR имеет сам тренер?

2. Определение формата обучения — очно или онлайн.
3. Определение уровней внедрения и состава участников первого обучения.
4. Уточнение содержания программы, учет специфики вашей компании. Согласование тайминга.
5. Техническая подготовка (помещение и логистика для очного тренинга, обеспечение доступа к онлайн-ресурсам для онлайн-тренинга).
6. Приглашение участников, выделение времени в их рабочих календарях, обеспечение явки (особенно ключевых участников в лице руководителей).
7. Сбор обратной связи после обучения.
8. Организация посттренингового сопровождения, расписание встреч с тренером.

Подготовка команды внутренних OKR-коучей как залог успешного внедрения

За семь лет работы по системе OKR именно сейчас мы наблюдаем самый заметный всплеск интереса. Отчасти это вызвано популяризацией русского издания книги Джона Дорра, инициировавшего работу по OKR в компании Google. Отчасти — тем, что компании не в теории, а на своем реальном опыте столкнулись с кризисной ситуацией, смешавшей все долгосрочные планы и требующей более гибкого подхода для реализации стратегии. Как бы то ни было, интерес растет и многие начинают внедрять OKR в своей компании, изучая систему по книге или заказывая тренинги у экспертов.

К сожалению, после воодушевляющего старта у некоторых компаний происходит затухание энтузиазма и возврат

к привычным методам управления. Мы проанализировали, почему так происходит, и хотим поделиться главным и определяющим критерием, предсказывающим, будет ли компания жить по OKR спустя пару месяцев после обучения и проявятся ли ожидаемые результаты.

Какой бы замечательной ни была система и как бы детально она ни была описана, реализуют ее люди. И если в классическом управлении по целям все построено вертикально и директивно, а сопровождением занимается четко очерченный круг руководителей, то в OKR одним из важнейших принципов является вовлеченность всех сотрудников в постановку целей и большая доля самоорганизации.

Вот здесь и кроется подвох.

Когда мы думаем о самоорганизации в компании, то предполагаем буквально, что все само волшебным образом устроится. Это самое большое заблуждение и разочарование приверженцев бирюзовых организаций и холакратии. Системы стремятся к гомеостазу. И если нет подпитывающей силы, то любые самые благие нововведения, пущенные на самотек, будут постепенно стираться, замещаться привычным поведением. Просто вспомните свои личные попытки изменений — есть только полезную пищу или не залезать в холодильник после 19, делать по утрам йогу, учить 20 новых английских слов каждый день, вставать на рассвете и писать по 10 страниц своей книги... Даже если вы человек железной воли и все перечисленное легко ввели в свою жизнь, то наверняка найдется хотя бы одна привычка, которая не прижилась, потому что на нее не хватило мотивации и поддержки. В компании происходит точно такая же история. Именно поэтому так важно с первых шагов организовать поддерживающую среду и усиливать ее по ходу нарастания сопротивления системы. Эту среду создают люди.

Как отмечал классик управления изменениям Джон Коттер, для успешного управления изменениями необходимо собрать команду реформаторов, агентов изменений. Тех, кто будет не только инициировать, но и сопровождать весь процесс.

В случае внедрения OKR критически важна как инициатива руководителя или HR, так и привлечение сотрудников, которые возьмут на себя смелость продолжать процесс. Таких сотрудников называют по-разному — OKR-амбассадор, OKR-коуч, OKR-мастер.

Так как OKR — это аджайл-система, то для нас кажется логичным взять название OKR-коуч, аналогичное уже принятому аджайл-коучу, тем более что компетенции и функции, реализуемые в этих ролях, очень схожи. Фактически OKR-коуч — это одна из компетенций аджайл-коуча, предполагающая фокусировку именно на внедрении и поддержке жизнеспособности OKR.

Три аспекта работы в OKR и распределение ответственности между OKR-коучем и Владелец OKR



Рис. 30

Как и в случае с аджайлом, OKR-коучи есть внешние и внутренние. Внешний OKR-коуч — фактически консультант, который помогает настроить процессы на старте и затем передает технологию в компанию, обучая внутренних OKR-коучей.

Без внутренних OKR-коучей функционирование системы очень быстро начнет затухать и прекратит свое существование, компания вернется обратно на привычные рельсы.

OKR-коучи, особенно на этапе внедрения, являются агентами изменений, поэтому важно выбрать такого человека (лучше несколько человек), который будет:

- 1) искренне верить в эффективность системы и использовать ее в собственной деятельности;
- 2) обладать достаточным авторитетом и уважением у руководства и сотрудников;
- 3) воплощать образ мышления и ценности аджайла.

Поэтому важен правильный выбор внутренних OKR-коучей, их обучение, поддержка и удержание. Если в компании уже есть аджайл-коучи, то логично им взять на себя и функцию внедрения OKR. Но в большинстве компаний, с которыми мы работали, это не отдельная должность, а роль, которую берет на себя кто-то из сотрудников, причем вне зависимости от уровня иерархии и основной работы. Идеально, если эту роль играет не один человек, а несколько и команда пополняется новыми волонтерами. Часто OKR-коучами становятся HR-специалисты, маркетологи, владельцы продукта. Стать OKR-коучем для линейного сотрудника — это очень привлекательная возможность диагонального роста, когда в зону ответственности попадает организация деятельности по OKR для всей компании и руководителей всех уровней, включая самый верхний.

Основные обязанности и компетенции OKR-коуча

Функционал OKR-коучей может значительно отличаться в разных компаниях, так как большую часть организационных усилий по поддержанию системы могут брать на себя непосредственно команды и руководители.

Основные компетенции коуча были разработаны в OKR Академии на основании анализа практического опыта и обучения

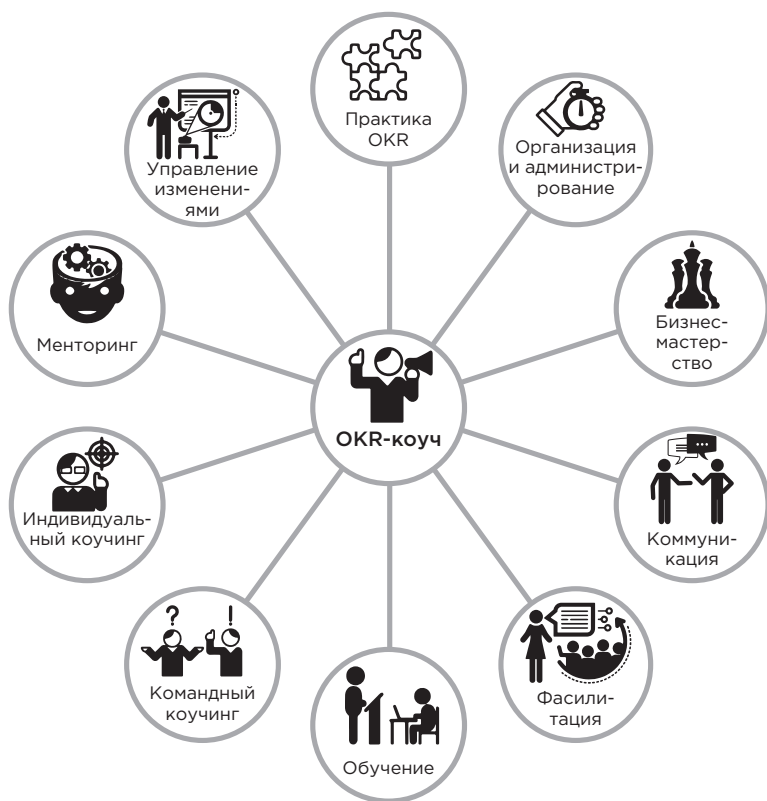


Рис. 31

OKR-мастеров и OKR-коучей и затем уточнены и расширены на Сертификационном комитете OKR Standard, в состав которого также вошли компании Neogenda и Product Lab. При этом важно отметить, что OKR-мастер организует, поддерживает и развивает OKR-процесс в команде, а OKR-коуч, как правило, запускает и развивает OKR в масштабе всей компании.

1. Практика OKR.

1.1. Евангелист OKR (или Знаток OKR).

- Знает, понимает и может объяснить базовые принципы и практики системы OKR на уровне компании.
- Умеет незначительно адаптировать систему под особенности своей компании, не разрушая целостности базовых принципов и практик.

1.2. Сессии планирования OKR.

- Организует и проводит сессии планирования OKR уровня компании и следующих уровней — дирекции, департаменты, команды.

1.3. Формулирование OKR.

- Поддерживает команды и руководителей в корректном формулировании OKR и выборе таких Ключевых результатов, по которым можно регулярно измерять прогресс.
- С помощью вопросов позволяет увидеть разницу между задачами и результатами, между результатами усилий и полученной бизнес-ценностью. Умеет проводить аудит формулировок OKR и развивать слабые формулировки OKR в сильные в соответствии с развитием уровня зрелости направления.
- Способен поддержать топ-менеджеров в процессе поиска точек роста и формулировки их в виде OKR даже в областях, в которых сам не разбирается.

1.4. Вертикальное и горизонтальное согласование.

- Проектирует логику и дизайн сессий вертикального и горизонтального согласования: проводит сессии, по результатам которых участники проясняют взаимозависимости и синхронизируют свои OKR.
- Поддерживает Владельцев целей верхнего уровня в согласовании цели с командами. Помогает командам договариваться.

1.5. Мониторинг (измерение прогресса) OKR.

- Организует и поддерживает общее пространство для записи OKR (дашборд); консультирует по работе с системой, помогает настроить формулы расчета процента достижения (эта функция может быть делегирована IT-специалисту).
- Координирует сроки, коммуницирует со всеми участниками, контролирует внесение поставленных OKR в общее пространство.

1.6. Прогресс-собрания (Check-in).

- Организует проведение прогресс-собраний (график).
- Проводит прогресс-собрания уровня компании и контролирует своевременное внесение данных по прогрессу в общее пространство.

1.7. Мероприятия празднования успеха.

- Разрабатывает сценарии различных вариантов празднования успеха на уровне компании. Организует проведение мероприятий на уровне компании и команд.

1.8. Обзор и ретроспектива.

- Разрабатывает сценарий и проводит сессию обзора и ретроспективы на уровне компании. Организует проведение ретроспектив на уровне команд. Готовит ведущих. Консолидирует полученные выводы для представления топ-менеджменту и принятия решений.

2. Организация и администрирование процессов OKR.

2.1. Система исполнения.

- Составляет и реализует общее расписание событий, связанных с OKR.

3. Бизнес-мастерство.

3.1. Связь стратегии и OKR

- Обеспечивает качественную связанность OKR верхних уровней со стратегией компании.

3.2. Бизнес-ценность.

- Понимает ключевые бизнес-метрики. Обращает внимание на бизнес-ценность поставленных OKR и их связь со стратегией компании.

4. Коммуникация.

- Является связующим звеном для всех частей и уровней компании, вовлеченных в OKR.

5. Фасилитация.

- Организует обсуждения на OKR-встречах в соответствии с концепцией OKR, обеспечивает вклад каждого участника в процессы планирования и ретроспективы. Помогает договариваться по сложным вопросам, используя инструменты фасилитации. Умеет работать с большими группами.

6. Обучение.

- Может выбрать качественную программу обучения OKR (внутреннего или внешнего). Совместно с руководством выбирает участников обучения.
- Может самостоятельно обучать базовым практикам.
- Обеспечивает посттренинговое сопровождение.

7. Командный коучинг.

- На сессиях планирования и ретроспективы помогает командам прояснить общие цели, задает глубокие вопросы для проверки важности выбранных целей и точности измерения. На ретроспективе помогает командам осознать и раскрыть свой потенциал. Помогает командам преодолевать сопротивление изменениям и конфликты.
- Обладает навыками коучинга.

8. Индивидуальный коучинг.

- Может прорабатывать постановку, уточнение целей и пути их достижения на индивидуальных сессиях с сотрудниками или руководителями. Поддерживает руководителей в работе с командой по OKR.
- Работает с личной мотивацией сотрудников, помогает преодолевать сопротивление изменениям.
- Обладает навыками коучинга.

9. Менторинг.

- Может поделиться опытом применения OKR — как личным, так и полученным в процессе работы с Владельцами целей и командами.
- Уверенно работает на уровне топ-менеджмента.
- Владеет навыками недирективной беседы.

10. Управление изменениями.

- Знает основные принципы управления изменениями, конкретные технологии и модели. Выстраивает и поддерживает процесс внедрения и эволюции OKR в компании.

Как работают OKR-коучи крупной международной компании в представительстве в России

Мы начали внедрять OKR, чтобы поддержать проект по трансформации корпоративной культуры, который начался в 2020 году, и чтобы разработанные ценности не остались красивыми картинками на наших мониторах, а реально заработали на практике. Для этого надо было от классической живущей по KPI компании, в которой сотрудники про стратегические цели вспоминали раз в год при выплате бонуса, перейти к более гибкой и управляемой системе. В сентябре 2020 года провели обучение и в октябре начали жить по OKR. В компании 12 OKR-коучей. Такое количество объясняется масштабом трансформации. В каждом отделе и каждой функции есть агент изменений. Они разделяются на OKR-коучей, занимающихся *исполнением* системы, и OKR-амбассадоров, которые занимаются *развитием* системы — ходят на конференции, изучают новую информацию и приносят ее коллегам, организуют тренинги для OKR-коучей по проведению сессий планирования, прогресс-собраний, ретроспектив. Задачи OKR-коучей — обучение новичков, фасилитация встреч, поддержание общего пространства для отслеживания OKR, помощь в его заполнении, сбор наиболее часто встречающихся вопросов и поиск путей их решения. OKR-коучи — это добровольная нагрузка. Ими могут быть любые сотрудники — от директора департамента до секретаря. OKR-амбассадоры стараются максимально облегчить их работу. Компания прожила с OKR уже пять циклов. В первый год OKR-коуч тратил

на поддержание OKR (обучение, подготовку, проведение, отслеживание после встреч) в среднем 30 часов в квартал. На самом старте это было около 10% их рабочего времени. Через год цифра снизилась до 5%, а целевой вариант — 2%. При таких затратах времени 12 OKR-коучей это не страшная цифра. По мере того как люди обучаются, они приходят на встречи все более подготовленными. Прогресс-собrania сотрудники ведут сами, так как знают, кто, в какой очередности и что должен сказать. Это снижает нагрузку на OKR-коуча, поэтому цифра 2% совершенно реальна.

Как подготовить внутренних коучей в компании?

Как видите, роль OKR-коуча многогранна и требует достаточной личностной зрелости и широкого набора «мягких» навыков. Означает ли это, что на подобную должность надо нанимать специально обученного человека?

Совершенно не обязательно. По нашему опыту, наиболее успешно внедрение проходило там, где OKR-коучами становились сотрудники, хорошо знакомые с работой компании и коллективом, которым, возможно, уже стало тесно в рамках их текущей должности. Иногда эта роль волонтерская — в некоторых компаниях есть практика доплаты за дополнительную нагрузку (а она, конечно, появляется, особенно в период планирования следующего квартала). В любом случае очень важно не занижать значимость этой роли для успешного внедрения и оказывать поддержку OKR-коучам со стороны самого высшего руководства и HR-блока.

Одним из таких видов поддержки может быть инвестирование в обучение внутренних OKR-коучей или OKR-мастеров. Обучение может осуществляться как внешними провайдерами, так и внутренними силами OKR-экспертов компании. Также внешнее обучение может быть и в открытой группе — это дает возможность познакомиться с опытом OKR-коучей из других компаний и получить некоторую «насмотренность» различных ситуаций.

Чтобы сориентироваться в оптимальном содержании и объеме обучения, приведем программу OKR Академии.

Программа обучения OKR-мастеров и коучей

Предварительное условие: изучение теории по OKR и практический опыт применения.

При необходимости можно пройти тренинг «Основы OKR».

ПЕРВЫЙ УРОВЕНЬ. OKR MASTER

1-й день. Основы работы OKR-коуча и OKR-мастера.

- Кто такой OKR-коуч.
- Принципы фасилитации. Инструменты фасилитации очной и онлайн.
- Практика фасилитации: что такое OKR? Зачем OKR компании?
- Основные понятия, принципы и составляющие системы OKR. Связь со стратегией.
- Три аспекта работы в OKR и распределение ответственности между OKR-коучем и Владелец OKR (организационные, методологические и бизнес-содержание).

- Роль коуча в выстраивании и поддержании системы OKR. Основные обязанности и полномочия. Самодиагностика.

2-й день. Планирование OKR.

- Процедура планирования. Связь со стратегическими целями. Основы формулировки OKR.
- Чек-лист проверки качества OKR.
- Проведение участниками сессии планирования на примере бизнес-кейса. Пошагово, в мини-группах, с обратной связью от тренеров.

3-й день. Измерение прогресса OKR.

- Различные типы Ключевых результатов. Почему важно измерять прогресс. Варианты оценки прогресса.
- Практика моделирования измерения прогресса OKR на бизнес-кейсах.
- Согласование OKR по горизонтали — как провести «Вернисаж».

4-й день. Система исполнения. Прогресс-собрания, пятницы и ретроспективы.

- Система исполнения — еженедельный ритм.
- Практика проведения прогресс-собраний (check-ins).
- Форматы и сценарии пятницы — празднования успехов.
- Что такое ретроспектива, зачем она нужна.
- Основная канва ретроспективы по OKR, примеры таймингов.
- Инструменты фасилитации для проведения различных этапов ретроспективы.
- Практика проведения ретроспективы в мини-группах.

ВТОРОЙ УРОВЕНЬ. OKR-КОУЧ

5-й день. Синхронизация OKR и Система исполнения.

- Отличие роли OKR-коуча от OKR-мастера.
- Основы коучингового подхода.
- Роль Владельца целей, и как OKR-коуч его поддерживает.
- Планирование на разных уровнях. Подходы W и M. Согласование по вертикали. Согласование по горизонтали — как организовать «Вернисаж» на уровне компании.
- Составление Дорожной карты планирования и ретроспективы для двух уровней в компании (дни, время, процедуры, ресурсы).
- Почему важна ретроспектива и как мотивировать проводить ее?
- Мотивация 3.0. OKR, KPI и деньги — как это связано?

6-й день. Управление изменениями.

- OKR-коуч как агент изменений. Основные этапы управления изменениями (Коттер).

Программа обучения OKR-мастеров и OKR-коучей



Рис. 32

- Уровни зрелости OKR в организации. Эволюционные этапы внедрения и развития системы.
- С какими препятствиями может столкнуться OKR-коуч? Работа с сопротивлением.
- Шаблон внедрения. Что может пойти не так, заполнение для своей компании.
- Составление плана работы OKR-коуча.

Особенности этапа «Запуск внедрения. Обучение» в отношении эволюции системы OKR

- Первые пробы пера: уже начинают пытаться использовать OKR в ограниченном формате и в процессе овладения методом определяется, кто будет участвовать в процессе OKR, а кто нет, и т. д.
- Знакомство с методом — все еще самоцель, поэтому нередко в первых пробных OKR в качестве одной из целей компании могут обозначить «Внедрение OKR».
- Доминируют Ключевые результаты типа «веха», «оцифрованная задача». Все потому, что команды еще не нашли механизм расчета необходимых метрик для измерения прогресса.

Алгоритм действий на этапе запуска

Полезные действия на данном этапе:

- Сосредоточьтесь на процессе внедрения OKR, не нагружайте команду в этот период другим обучением, освоением новых технологий.

- Убедитесь, что со всеми ключевыми сотрудниками согласованы графики, которые позволят им находиться в полном рабочем состоянии в процессе внедрения и некоторое время после (нет отпусков, не запланированы командировки ключевых сотрудников и пр.).
- Убедитесь, что у вас есть стратегия. Если нет, то накануне проведите стратегическую сессию.
- Создайте максимально благоприятную среду и максимум возможностей для запуска OKR.

Проблемы, с которыми может столкнуться компания	Возможные решения
Не выполняются запланированные задачи по развертыванию OKR. Причина, скорее всего, в отсутствии подотчетности и соблюдения сроков внедрения	Четко сообщайте о важности завершения задачи и его влиянии на общий успех системы OKR. Назначайте ответственных лиц для каждой задачи, устанавливайте механизмы регулярного отслеживания прогресса и предоставляйте поддержку и ресурсы для обеспечения своевременного завершения
Сотрудникам не хватает необходимых знаний и навыков для эффективного внедрения системы OKR	Предоставление всесторонней подготовки по принципам, методологиям и передовой практике OKR имеет решающее значение для обеспечения общего понимания и согласования во всей организации. Это обучение должно быть адаптировано к различным ролям и уровням в компании для удовлетворения конкретных потребностей
Нет вовлеченности в процесс, сотрудники не горят желанием работать над задачами, связанными с OKR, ссылаются на загрузку текущими делами	Усовершенствуйте навыки руководителей в области вовлечения сотрудников и преодоления их сопротивления, развивайте компетенции управления изменениями.

Проблемы, с которыми может столкнуться компания	Возможные решения
	Проанализируйте бизнес-процессы: возможно, сотрудники выполняют много работы, не несущей бизнес-ценности, и поэтому перегружены. Проанализируйте существующую систему мотивации и убедитесь, что она не вступает в конфронтацию с системой OKR. Выясните все источники нагрузки сотрудников, минимизируйте многозадачность и задвоенность систем постановки задач. Проведите встречи один на один с самыми активными агентами сопротивления, выясните их истинные мотивы. Развивайте чувство сопричастности и мотивацию, вовлекая сотрудников в процесс постановки целей. Сообщайте о связи между их работой и достижением стратегических целей
Соппротивление части сотрудников нововведениям (например, менеджеры среднего звена не хотят прозрачности)	Участвуйте в открытом и прозрачном общении о причинах принятия OKR и их преимуществах. Запланируйте встречи один на один. Устраняйте проблемы и заблуждения посредством диалогов и дискуссий. Вовлекайте руководство среднего звена в процесс принятия решений и предоставляйте им возможность взять на себя ответственность за внедрение OKR. Предложите обучение и поддержку, чтобы помочь сотрудникам адаптироваться к новой системе и решить их конкретные проблемы

Проблемы, с которыми может столкнуться компания	Возможные решения
Сложности с сильными формулировками Ключевых результатов	Предложите обучение и рекомендации по работе с сильными Ключевыми результатами. Предоставьте примеры, шаблоны и отзывы, чтобы помочь сотрудникам разработать конкретные, измеримые, достижимые, актуальные Ключевые результаты. Поощряйте коллаборацию и обмен знаниями между сотрудниками, чтобы улучшить их понимание и навыки в формулировании эффективных показателей. Не пытайтесь с первого раза достичь совершенства. Помните, что формулировка сильных Ключевых результатов — это искусство
Часть сотрудников не видит пользы в прогресс-собраниях, ретроспективах и т.д.	Четко сообщайте о цели и преимуществах совещаний по прогрессу, ретроспектив и других мероприятий, связанных с OKR. Делитесь историями успеха и примерами из реальной жизни, чтобы проиллюстрировать положительное влияние этих практик на индивидуальную и командную производительность. Проведите обучение OKR-коучей, чтобы встречи по OKR проходили действительно эффективно и результативно. Развивайте навыки фасилитации у внутренних OKR-коучей
Встречи по OKR в форматах офлайн и онлайн не всегда проводятся эффективно, коллеги путаются в ролях, сваливаются в прежние паттерны общения	Организуйте обучение и дайте рекомендации о том, как проводить эффективные совещания по измерению прогресса OKR. Разъясните цель этих встреч, желаемые результаты и роли участников.

Проблемы, с которыми может столкнуться компания	Возможные решения
	Определите четкие сценарии встреч и временные рамки, чтобы обсуждения оставались целенаправленными и продуктивными. Убедитесь, что все понимают свои обязанности в процессе выполнения OKR и имеют необходимую поддержку и ресурсы для выполнения своих ролей. Регулярно оценивайте и совершенствуйте процессы собраний, чтобы повысить их эффективность
Мотивация сотрудников снизилась по прошествии нескольких недель после обучения и первоначального вдохновения	Постоянно повышайте ценность системы OKR посредством регулярного общения, обмена историями успеха и подчеркивания положительного влияния OKR на индивидуальную и командную производительность. Предоставляйте постоянное обучение и ресурсы для поддержки понимания сотрудников и развития навыков. Поощряйте сотрудничество и признание для поддержания мотивации на протяжении всего процесса внедрения
OKR устанавливаются без четкого стратегического направления — стратегические сессии давно не проводились	Убедитесь, что у компании есть ясная стратегия и она известна коллективу. Если нет — проведите стратегическую сессию. Убедитесь, что OKR получены из стратегических целей и согласованы с ними. Проведите обучение и поддержите стратегическое мышление и согласование целей, чтобы сотрудники могли устанавливать значимые и релевантные OKR, которые способствуют общему стратегическому направлению

Глава 3.3

Пилотное внедрение

После обучения начинается следующий, критически важный для успешного развертывания системы OKR этап — тестирование подхода OKR в небольшой, контролируемой среде для выявления возможных проблем и уточнения процесса перед масштабированием.

Зачем

Существует несколько причин, по которым для построения системы OKR необходим этап пилотного внедрения:

1. Внедрение системы OKR во всей организации без пилотного этапа может быть рискованным. Тестируя платформу в меньшем масштабе, организации могут выявлять потенциальные проблемы и устранять их до того, как они станут широко распространенными, что работает на снижение рисков.
2. Обучение и экспериментирование. Этап пилотного внедрения позволяет организациям опробовать различные подходы и поэкспериментировать с процессом OKR.

Он предоставляет возможность перенять опыт пилотной группы и собрать обратную связь для совершенствования методологии OKR.

3. На пилотном этапе организации могут оценить эффективность системы OKR и точно настроить ее на основе обратной связи от действительности. Они могут выявить любые проблемы или узкие места и внести необходимые коррективы для обеспечения бесперебойного внедрения на уровне всей организации. Этот итеративный процесс позволяет оптимизировать структуру OKR, привести ее в соответствие с конкретными потребностями бизнеса и устранить любые проблемы или ограничения, возникающие на пилотном этапе.

Активно совершенствуя систему OKR на основе информации, полученной в ходе пилотного внедрения, организация может повысить ее функциональность и актуальность при развертывании в более крупном масштабе.

Теория

Этап пилотного внедрения в эволюции системы OKR включает в себя конкретные шаги и аспекты обеспечения процесса, которые имеют решающее значение для ее успешного внедрения в компании.

1. Первым шагом является определение пилотной группы или отдела. Эта команда должна представлять широкий спектр функций и ролей, обеспечивая всестороннее тестирование системы OKR.

Как мы уже обсуждали в предыдущих разделах, в качестве пилотной команды чаще всего выбираются:

- управленческая команда (топ-менеджеры), которая ставит OKR уровня компании и, возможно, OKR второго уровня (но пока еще без вовлечения сотрудников в постановку OKR второго уровня);
 - департамент, который потом будет ответственен за разворачивание системы OKR (например, HR или дирекция по развитию бизнеса);
 - подразделение или команда, которая работает в наиболее изменчивой среде, нуждается в современном гибком подходе к управлению и готова к таким изменениям.
2. Постановка Целей и определение Ключевых результатов. Эти цели должны быть сложными, но достижимыми. Они также определяют Ключевые результаты, которые служат ощутимыми вехами или показателями для измерения прогресса в достижении целей.
 3. Пилотная группа должна быть обеспечена достаточными ресурсами для эффективного внедрения системы OKR. Это включает в себя выделение специального времени, персонала и инструментов, необходимых для отслеживания прогресса. Достаточные ресурсы гарантируют, что пилотное внедрение может быть проведено при необходимой поддержке и внимании.
 4. На этапе пилотного внедрения процесс OKR тестируется и оценивается. Команда пилота активно участвует в постановке, отслеживании и анализе целей и Ключевых результатов. Они предоставляют обратную связь об эффективности методологии OKR, выделяя любые проблемы или области для улучшения. Эта обратная

связь ценна для уточнения процесса и внесения необходимых корректировок перед его масштабированием по всей организации.

5. Этап пилотного внедрения предоставляет возможность обучения как для пилотной команды, так и для организации в целом. Команда собирает информацию и опыт о практическом внедрении системы OKR, определяя, что работает хорошо, а что нуждается в улучшении. Эти знания помогают в адаптации структуры OKR в соответствии с конкретными потребностями и культурой организации. Уроки, извлеченные на пилотном этапе, передаются и используются для обучения других команд, обеспечивая более плавный переход при внедрении OKR в масштабах всей компании.
6. Следующий важный аспект — общение и вовлеченность. Эффективная коммуникация жизненно важна на этапе пилотного внедрения. Пилотная группа сообщает о цели, преимуществах и ожиданиях от системы OKR другим командам и заинтересованным сторонам в организации. Они делятся своим прогрессом, проблемами и историями успеха, способствуя прозрачности и вовлеченности. Установлены регулярные каналы коммуникации, такие как встречи команды, семинары или отчеты о ходе выполнения, чтобы все были проинформированы и вовлечены в пилотный процесс.
7. На протяжении всего этапа пилотного внедрения происходит непрерывная оценка и совершенствование системы OKR. Пилотная группа вместе с ключевыми заинтересованными сторонами оценивает эффективность процесса OKR с точки зрения согласования, фокусировки и результатов. Они собирают обратную связь, анализируют

данные и определяют области для улучшения. Этот итеративный подход позволяет вносить в структуру OKR коррективы, такие как изменение процессов постановки Целей, переопределение Ключевых результатов или улучшение механизмов отслеживания и измерения.

8. По мере продвижения пилотной стадии внедрения следует уделять внимание разработке плана масштабируемости и развертывания для более широкого внедрения системы OKR. На основе информации, полученной в ходе пилотного проекта, организация может создать Дорожную карту для распространения OKR на дополнительные команды и отделы. В этом плане будут указаны временные рамки, ресурсы, обучение и поддержка, необходимые для успешного масштабирования системы OKR при гарантии соответствия целям и стратегиям организации.

Делая соответствующие акценты на этих ключевых шагах и аспектах этапа пилотного внедрения, организации смогут эффективно тестировать, совершенствовать и адаптировать систему OKR, прежде чем внедрять ее в более широком масштабе. Такой подход повышает вероятность успешного и плавного перехода на платформу OKR во всей компании, способствуя согласованности, сосредоточенности и повышению производительности.

Особенности этапа

Необходимо принимать во внимание (и быть готовыми к ним) следующие особенности этапа «Пилотное внедрение» в отношении эволюции системы OKR:

1. Пилотное внедрение — это эксперимент со всеми вытекающими особенностями. С одной стороны, на данном процессе сосредоточено всеобщее внимание, в том числе топ-менеджмента. От такого пристального внимания эксперимент перестает быть чистым, поскольку из теории эффекта наблюдателя мы знаем, что фокусирование внимания человека или группы людей на процессе или предмете меняет его состояние. Это нужно четко понимать — и делать скидку на то, что на этапе масштабирования, когда внимание к системе OKR трансформируется в более спокойное и предметное, процесс будет разворачиваться несколько иначе. Однако, несмотря на это, мы постоянно должны задаваться вопросом о том, как OKR будут работать в более широком организационном контексте и как оценить их влияние на производительность и согласованность. С другой стороны, поскольку пилотное внедрение является экспериментом, со стороны ряда сотрудников можно будет наблюдать скептическое восприятие данного процесса или отношение к нему как к игре. Это можно наблюдать в компаниях, где часто тестируются разные управленческие инструменты, но по факту редко что получает серьезное продолжение. Тут инициативной группе и топ-менеджменту важно будет показать и донести серьезность намерения двигаться в компании в сторону OKR.
2. Фокус внимания смещен на процесс жизни по OKR вместо достижения результатов и реализации стратегии с использованием OKR. На этапе пилотного внедрения основной целью является создание и принятие процесса OKR в организации. Они включают в себя постановку четких Целей, определение Ключевых результатов и обеспечение

понимания и принятия методологии OKR командами. Хотя результаты важны, акцент на данном этапе делается на создании культуры эффективной постановки целей, согласования и постоянного совершенствования.

3. На этапе пилотного внедрения особое внимание следует уделять предоставлению активной обратной связи высшему руководству по каждой практике OKR. Пилотная группа играет решающую роль в оценке эффективности системы OKR и предоставлении информации и рекомендаций высшим руководителям. Этот цикл обратной связи помогает руководству понять проблемы, успехи и области для улучшения при внедрении OKR.
4. На этапе пилотного внедрения значительное внимание уделяется созданию инфраструктуры, необходимой для точного измерения Ключевых результатов. Многие метрики попадают в зону видимости для организации впервые. Компания должна быть готова к тому, что установление надлежащих процессов сбора данных, внедрение соответствующих систем отслеживания и определение необходимых показателей для измерения прогресса окажутся в приоритете по отношению даже к достижению конкретных значений по тем или иным метрикам. Уделяя приоритетное внимание созданию инфраструктуры, пилотный этап закладывает основу для эффективного измерения и оценки Ключевых результатов на последующих этапах.
5. Из предыдущего пункта следует, что такие Ключевые результаты, как «веха» и «оцифрованная задача», могут продолжать доминировать. Эти Ключевые результаты часто оказываются признаком продолжения переходного этапа, когда команды все еще адаптируются к структуре

OKR и отвыкают от традиционных подходов к постановке целей. Хотя переходить к Ключевым результатам, основанным на результатах, важно постепенно, наличие Ключевых результатов, основанных на этапах или ориентированных на задачи, уже на пилотной стадии позволяет командам отслеживать прогресс и укреплять уверенность в процессе OKR. Со временем, по мере того как организация становится более уверенной в методологии OKR, обычно происходит сдвиг в сторону Ключевых результатов, ориентированных на конечный результат, которые напрямую согласуются со стратегическими целями.

Правила успеха

На этапе пилотного внедрения OKR в части компании особенно важно следовать определенным правилам успеха и избегать распространенных ошибок, чтобы создать устойчивую основу для масштабирования системы на всю организацию.

ПРАВИЛО №1. Не затягивайте с началом. Лучшая практика — когда пилотное внедрение начинается сразу после обучения, фактически плавно перетекает из сессии планирования, прожитой на обучении. Если затянуть со стартом, то, во-первых, поставленные на тренинге OKR станут неактуальными, во-вторых, угаснет энтузиазм, в-третьих, забудется большая часть информации. Поэтому уже на этапе подготовки запланируйте расписание прогресс-собраний сразу же после обучения, чтобы подхватить темп и на энергии тренинга запустить регулярную дисциплинированную работу над OKR.

После дождичка в четверг

Крупная компания обратилась к нам в начале декабря со срочным запросом — кончается бюджет на обучение, а со следующего года собирались внедрять OKR.

На тренинге все активно включились в мозговой штурм и выделение приоритетов на первый квартал. Но потом начались новогодние праздники, потом отпуска. Накопились другие задачи. Поставленные прошлогодные OKR уже не выглядели такими привлекательными и актуальными — ситуация же меняется стремительно в нынешние времена. Собраться снова, пересмотреть OKR и начать реализацию уже не хватало энергии и, соответственно, времени. Как результат — деньги и время на обучение были потрачены, а внедрения так и не случилось.

ПРАВИЛО №2. Выбор подходящего подразделения. Проводите пилотное внедрение в отделе, где работники и руководители открыты к изменениям и готовы активно участвовать в процессе.

ПРАВИЛО №3. Привлечение руководства. Обеспечьте поддержку топ-менеджеров на всех этапах пилотного проекта, чтобы увеличить шансы на успешное внедрение и дальнейшее распространение системы OKR.

ПРАВИЛО №4. Мониторинг и корректировка. Следите за ходом достижения Ключевых результатов, оценивайте прогресс и при необходимости вносите корректировки.

ПРАВИЛО №5. Обучение и коммуникация. Организуйте обучение участников пилотного проекта, регулярно проводите сессии по обмену опытом и обсуждению результатов.

Алгоритм действий на этапе пилота

Полезные действия на данном этапе:

- Будьте терпимы к пока еще неидеальным формулировкам OKR. Лучше несовершенные (например, OKR в виде задач), но взятые командой в работу, чем бесконечная шлифовка формулировок и отсутствие настоящего прогресса в их реализации. Улучшение формулировок будет происходить постепенно, благодаря ретроспективам и работе OKR-коучей.
- Поощряйте поиски лучших практик, ошибки, эксперименты в настройке системы OKR под контекст вашей компании.
- Включите режим максимальной рефлексии и наблюдения за командой: когда процесс/статистика улучшается, тщательно изучайте динамику, выясняйте, что ее улучшило, и воспроизводите успешные практики; каждый раз, когда процесс/статистика немного ухудшается, быстро выявите причину и устраните ее.

На этапе пилотного внедрения компании могут столкнуться с различными проблемами. Вот некоторые из них — и возможные решения:

Проблемы, с которыми может столкнуться компания	Возможные решения
Отсутствие ясности и понимания: сотрудникам может быть непросто понять концепцию OKR и их соответствие ролям и целям организации	Обеспечить всестороннее обучение и образовательные ресурсы, чтобы убедиться, что все понимают как методологию и преимущества OKR, так и принципы эффективной постановки Целей и Ключевых результатов. Проводите семинары, индивидуальные коуч-сессии и предоставляйте четкие рекомендации и примеры для улучшения понимания

Проблемы, с которыми может столкнуться компания	Возможные решения
Сопrotивление изменениям: некоторые сотрудники могут сопротивляться внедрению системы OKR из-за страха ответственности, предполагаемой дополнительной нагрузки или скептицизма по поводу ее эффективности	Внедрите комплексную стратегию управления изменениями, которая включала бы в себя четкое информирование о преимуществах OKR, решение проблем и вовлечение сотрудников в процесс. Создайте благоприятную среду, поощряющую эксперименты и обучение, и рассказывайте истории успеха первых пользователей, чтобы вдохновлять других. Предоставляйте постоянную поддержку и рекомендации, чтобы помочь сотрудникам преодолеть сопротивление и адаптироваться к новой системе
Отсутствие согласованности. Без надлежащей согласованности различные команды или отделы внутри организации могут задавать противоречивые цели — или ставить свои собственные цели выше общих задач компании	Поощряйте межфункциональное сотрудничество и коммуникацию, чтобы обеспечить согласованность и общее понимание стратегических целей организации. Установите регулярные проверки и обзоры прогресса, чтобы убедиться, что команды работают над достижением общих целей. Развивайте культуру прозрачности и поощряйте открытый диалог для оперативного разрешения любых конфликтов или несоответствий
Недостаточное выделение ресурсов, включая время, персонал и инструменты, может помешать успешному внедрению системы OKR	Расставьте приоритеты в распределении ресурсов и обеспечьте команды необходимыми инструментами, обучением и поддержкой для эффективного внедрения OKR. Выделите специальное время для действий, связанных с OKR

Проблемы, с которыми может столкнуться компания	Возможные решения
Отсутствие способов измерения показателей, важных для мониторинга Ключевых результатов, и способов сбора обратной связи. Это может снизить эффективность системы OKR и способность принимать решения, основанные на данных	Внедрите надежную систему измерения и отслеживания, которая позволяет регулярно обновлять прогресс и оценивать Ключевые результаты. Предоставьте четкие рекомендации о том, как измерять и оценивать прогресс, и установите циклы обратной связи, чтобы своевременно предоставлять ее командам
Если сотрудники не полностью принимают систему OKR или чувствуют себя оторванными от процесса постановки целей, это может привести к отсутствию мотивации и снижению вовлеченности	Развивайте культуру вовлеченности сотрудников, привлекая их к разработке OKR. Поощряйте открытые дискуссии, запрашивайте обратную связь и активно вовлекайте сотрудников в постановку их собственных Целей и Ключевых результатов в рамках целей организации. Признавайте и отмечайте достижения, чтобы создать чувство сопричастности и мотивации. Регулярно сообщайте о прогрессе и воздействии OKR, чтобы поддерживать вовлеченность сотрудников и их связь с более масштабными целями организации
Недостаточная поддержка руководства. Если руководители не принимают активного участия в процессе OKR или не могут расставить приоритеты и согласовать свои собственные цели, это может подорвать доверие к OKR и их внедрение во всей компании	Убедитесь, что высшее руководство активно участвует в системе OKR, устанавливая свои собственные Цели и Ключевые результаты, регулярно анализируя прогресс и предоставляя обратную связь. Лидеры должны сообщать о важности OKR, подавать пример и последовательно повышать ценность процесса OKR. Проводите тренинги и наставления для лидеров, чтобы улучшить их понимание и способность эффективно внедрять OKR

Рассматривая эти потенциальные проблемы и внедряя предложенные решения, организации преодолеют трудности этапа «Пилотное внедрения» и заложат прочную основу для успешного внедрения системы OKR.

Глава 3.4

Масштабирование

Зачем

Если пилотное внедрение прошло успешно, то можно и нужно разворачивать внедрение OKR на остальную часть организации. Очень важно этот процесс начинать своевременно, постепенно вовлекая новые команды или новые уровни сотрудников, что можно реализовывать в несколько этапов. В противном случае получится как в известном меме про аджайл: «А здесь у нас уголок аджайла».



Рис. 33

Этап масштабирования является важной частью эволюции системы OKR: он позволяет компании в полной мере использовать преимущества методологии OKR во всей организации. Если система OKR внедрялась в пилотной группе, то организация может протестировать и усовершенствовать процесс и определить специфичные для данной компании проблемы, которые необходимо решить. После успешного завершения пилотного проекта можно начать распространять внедрение на другие команды и отделы, что в конечном итоге приведет к более унифицированному подходу к постановке и достижению стратегических целей.

Масштабирование системы OKR обеспечивает межфункциональное сотрудничество. Это важно для того, чтобы организации оставались гибкими и отзывчивыми в сегодняшней динамичной бизнес-среде. Согласовывая Цели и Ключевые результаты между несколькими командами, система OKR способствует прозрачности и поощряет обмен информацией, ресурсами и передовым опытом. Это приводит к созданию более сплоченной организационной культуры сотрудничества, в которой команды наделяются полномочиями работать вместе для достижения общих целей.

Еще одно преимущество этапа масштабирования заключается в том, что он помогает создать культуру постоянного совершенствования. Поскольку OKR становятся все более значимой частью организации, сотрудники привыкают мыслить более стратегично и брать ответственность за свою работу на себя. Процесс постановки, отслеживания, измерения Целей и Ключевых результатов помогает отдельным лицам и командам оставаться сосредоточенными, мотивированными, а также постоянно оценивать свой прогресс, внося коррективы по мере необходимости.

Наконец, этап масштабирования процесса внедрения OKR позволяет измерить эффективность системы в масштабах всей организации. Отслеживая прогресс в достижении Целей и Ключевых результатов во всех командах и отделах, организация может определить области успеха и области для улучшения. Эта информация может быть использована для принятия решений на основе данных и для доработки системы OKR по мере необходимости, чтобы та гарантированно продолжала приносить пользу с течением времени.

Теория

Сценарии развертывания этапа масштабирования

Масштабирование включает в себя расширение использования системы за пределы начальной пилотной группы на остальную часть организации или дополнительные команды. Существует несколько этапов и вариантов реализации, которые могут быть определены в рамках этапа масштабирования:

- Постепенное расширение системы OKR. Одним из вариантов масштабирования системы OKR является постепенное распространение ее использования на другие команды или отделы организации. Как правило, в первую очередь присоединяются те команды, которые сами проявляют инициативу и заинтересованность в OKR. Часто процесс масштабирования OKR сначала охватывает команды, создающие бизнес-ценность, фронт-команды, продающие подразделения, а затем, постепенно, в систему втягиваются сервисные структурные элементы. Такой подход обеспечивает более экологичное и постепенное внедрение системы, что может помочь выявить и решить любые проблемы, возникающие на этом пути.

- **Вертикальное масштабирование.** При таком подходе система OKR внедряется на разных уровнях организационной иерархии, начиная с верхнего и продвигаясь вниз. Это гарантирует, что цели, поставленные на высшем уровне, совпадают с целями команд нижнего уровня и все работают над достижением одних и тех же целей. В больших компаниях вертикальное масштабирование может охватывать не всю организацию сразу, а одно из направлений бизнеса, но на всех уровнях.
- **Горизонтальное развертывание по всей организации.** В рамках горизонтального масштабирования OKR в компании добавляются команды или отделы одного структурного уровня. По мере того как все больше команд, находящихся на одном уровне, будут внедрять OKR, организация должна стремиться к тому, чтобы все работали согласованно, поощряя кросс-функциональное сотрудничество и коммуникацию. Такой подход очень полезен, поскольку он обеспечивает последовательность и согласованность во всей организации.

Варианты реализации этапа «Масштабирование»



Рис. 34

Особенности этапа «Масштабирование» в эволюции системы OKR

Этап масштабирования характеризуется несколькими ключевыми особенностями, отличающими его от предыдущих этапов.

Первая особенность заключается в том, что фокус OKR смещается с процесса на ценность для бизнеса и значимость Целей и Ключевых результатов. На более ранних стадиях организации могут сосредоточиться на освоении самого процесса OKR с акцентом на постановку Целей и достижение Ключевых результатов. Однако на этапе масштабирования организация начинает осознавать, что процесс OKR — это всего лишь средство для достижения цели. Главное в том, чтобы создать ценность для бизнеса посредством достижения OKR. Это смещение фокуса позволяет организациям более тесно увязывать свои OKR с общей бизнес-стратегией и уделять приоритетное внимание тем OKR, которые обладают наибольшим потенциалом для достижения реальных результатов.

Другой важной особенностью этапа масштабирования является появление кросс-функциональных OKR. На более ранних стадиях OKR ставятся на уровне команды или отдела, при незначительном взаимодействии между различными частями организации. Однако по мере того, как система OKR становится более зрелой и развитой, начинают появляться кросс-функциональные OKR, которые требуют координации и согласования между различными командами и отделами. Этот повышенный акцент на вертикальном и горизонтальном выравнивании необходим для достижения стратегических целей и значимых результатов в бизнесе. И он же, как правило, ставит перед лидерами OKR задачу либо старта процедуры горизонтального и вертикального согласования,

либо ее серьезной оптимизации в отношении затрачиваемого на процедуру времени, глубины и внятности информации для ее быстрой обработки и легкого донесения до коллег, не погруженных в деятельность чужих «функциональных колодцев», а также выбора форм, позволяющих легко фиксировать и давать обратную связь. OKR-коучи могут организовать этот процесс разными способами: флипчарты и стикеры, Google-таблицы, доска Miro и прочие инструменты, в которых можно задать логику, организовать прозрачный обмен мнениями и обсуждение. Каким бы ни был подход, цель состоит в том, чтобы убедиться, что все в организации работают над достижением одних и тех же целей и что OKR согласованы с более широкой бизнес-стратегией.

У каждой компании своя уникальная организационная структура, и универсального решения для разворачивания OKR не существует. Таким образом, третьей особенностью этапа масштабирования является необходимость адаптации и разработки наиболее подходящих механизмов вертикальной и горизонтальной согласованности. Это может включать в себя создание новых кросс-функциональных команд, установление новых каналов коммуникации или использование технологических инструментов для облегчения совместной работы и согласования.

Пример варианта таблицы для асинхронного горизонтального согласования, который использовался одним из наших клиентов:

	Подразделение 1	Подразделение 2	Подразделение 3	Подразделение 4	Подразделение 5
OKR	Цель: KR 1: KR 2:	Цель: KR 1: KR 2: KR 3:	Цель: KR 1: KR 2: KR 3:	Цель: KR 1: KR 2:	Цель: KR 1: KR 2: KR 3:
Ссылка на более развернутую информацию	https://okr-academy.ru/	https://okr-academy.ru/	https://okr-academy.ru/	https://okr-academy.ru/	https://okr-academy.ru/
Подразделение 1		Комментарии для Подразделения 2	Комментарии для Подразделения 3	Комментарии для Подразделения 4	Комментарии для Подразделения 5
Подразделение 2	Комментарии для Подразделения 1		Комментарии для Подразделения 3	Комментарии для Подразделения 4	Комментарии для Подразделения 5
Подразделение 3	Комментарии для Подразделения 1	Комментарии для Подразделения 2		Комментарии для Подразделения 4	Комментарии для Подразделения 5
Подразделение 4	Комментарии для Подразделения 1	Комментарии для Подразделения 2	Комментарии для Подразделения 3		Комментарии для Подразделения 5
Подразделение 5	Комментарии для Подразделения 1	Комментарии для Подразделения 2	Комментарии для Подразделения 3	Комментарии для Подразделения 4	

Рис. 35

Другой важнейшей особенностью этапа масштабирования является эволюция Ключевых результатов. На более ранних этапах они могут быть сосредоточены на более ощутимых, ориентированных на процесс результатах, таких как достижение важного рубежа («вехи») или выполнение оцифрованной задачи. Однако по мере того, как система OKR становится более зрелой, начинают доминировать «сильные» Ключевые результаты, сосредоточенные на числовых показателях, которые измеряют рост стоимости бизнеса, таких как повышение выручки или привлечение клиентов. Инфраструктура, необходимая для измерения этих сильных Ключевых результатов, как правило, более сложная и может потребовать новых инструментов или процессов, но выгоды от этого могут быть значительными, поскольку сильные Ключевые результаты дают более четкое представление о том, как OKR повышают ценность бизнеса.

Пример для отдела обучения и развития

Цель. Создать превосходную программу обучения.

Ключевые результаты (оцифрованные задачи)

- Проведено 5 тренингов.
- Обучено 150 сотрудников.
- Получено 100% анкет обратной связи.

или

Ключевые результаты (сильные Ключевые результаты)

- Получено 100% анкет обратной связи с оценкой пользы обучения не ниже 9 из 10.
- Производительность сотрудников после обучения выросла на 30%.
- Текучесть новичков снижена с 30 до 10%.

Поскольку система OKR продолжает развиваться, создание компактного, но информативного дашборда для мониторинга OKR является еще одной важной особенностью этапа масштабирования. Этот дашборд может работать на основе специализированного программного обеспечения, а может быть формой, принятой в организации и реализованной, например, в Google-таблицах. Важно, чтобы инструмент был принят всеми в организации и хорошо зарекомендовал себя. Использование удобного дашборда обеспечивает большую прозрачность процесса OKR.

На рисунке на следующей странице изображен весь спектр возможных вариантов с их размещением относительно двух параметров: стоимости решения и уровня автоматизации.

Самый доступный с точки зрения стоимости вариант — флип-чарт и стикеры, однако такой дашборд заполняется вручную, не имеет возможностей для архивирования информации и на длинной дистанции уже не может удовлетворить потребности компании в хорошей визуализации данных.

На этапе масштабирования компания выбирает специализированное программное обеспечение: либо исследует рынок и приобретает готовое решение для OKR, либо разрабатывает свое собственное решение, которое не только максимально удовлетворяет потребности организации, но и может быть со временем представлено рынку — и такие примеры нам известны.

Дашборд для OKR

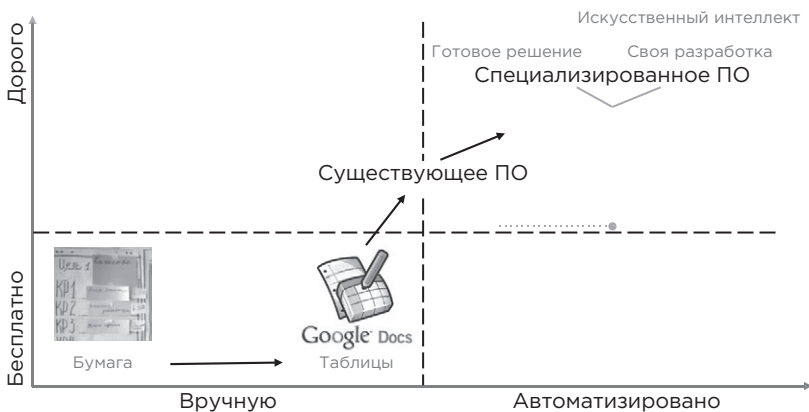


Рис. 36

Наконец, процесс OKR становится главной движущей силой в организации на этапе масштабирования. Другие структуры и процессы внутри организации адаптируются к системе OKR, а не наоборот. Любые фреймворки или процессы, которые вступают в конфликт с системой OKR, либо преобразуются для

приведения в соответствие с OKR, либо вообще отменяются. Это создает культуру, в которой OKR рассматриваются как основной фактор создания ценности для бизнеса и все в организации ориентированы на один и тот же набор стратегических целей.

Особенности этапа «Масштабирование»



Рис. 37

Подготовка и реализация этапа «Масштабирование»

Этап «Масштабирование» требует тщательного планирования и исполнения, чтобы гарантировать, что внедрение OKR будет последовательным и эффективным во всех командах и отделах.

Первым шагом является определение ключевых заинтересованных сторон и лидеров процесса OKR в командах и отделах.

Эти люди станут способствовать внедрению и поддержке среди своих команд, а также предоставлять обратную связь и понимание того, как фреймворк может быть адаптирован для удовлетворения конкретных потребностей.

Далее организация должна разработать четкие руководящие принципы и учебные материалы по использованию OKR, включая лучшие практики и советы по постановке эффективных целей и отслеживанию прогресса. Это могут быть среди прочего семинары, тренинги и онлайн-ресурсы, доступные для всех сотрудников.

На данном этапе также важно выстроить логику и сформировать дизайн встреч по OKR, которые бы обеспечивали регулярное планирование и подведение итогов по OKR, анализ и мониторинг прогресса, синхронизацию по вертикали и горизонтали как на уровне компании, так и на уровне всех отделов и команд, которых коснулся этап масштабирования.

Для обеспечения успеха этапа масштабирования важно постоянно собирать отзывы и оценивать эффективность процесса OKR. Это может стать обязательным блоком для анализа в рамках ретроспективы, может включать проведение опросов, запрос мнений заинтересованных сторон и мониторинг ключевых показателей эффективности, чтобы убедиться, что система обеспечивает положительные результаты для организации.

Важное при планировании и реализации этапа «Масштабирование»



Рис. 38

Обучение новых команд и новых сотрудников

Необходимость обучения не заканчивается на этапе запуска внедрения OKR. По мере подключения новых команд и появления новых сотрудников в компании необходимо организовывать регулярное обучение. Обычно оно производится уже внутренними силами — отделом обучения компании или OKR-коучами.

Игорь Клочков, HR-директор и OKR-лидер компании «Диван.ру»:

В ноябре 2020 года мы провели обучение и запустили пилот в IT-подразделении. Оценили его как успешный и в январе 2021 года сделали запуск параллельно в двух бизнес-юнитах компании — торговой и производственной части.

К планированию OKR привлекли уровни CEO-1 и CEO-2. OKR сразу начали — и продолжаем — ставить на двух уровнях: цели компании и цели департаментов. Для выстраивания процесса постановки целей пробовали оба подхода — W и M. Но в итоге остановились на W — сначала вектор для OKR задает основатель, затем формируем цели уровня компании и департаментов.

Для поддержки системы OKR в компании мы обучили двух OKR-коучей, которые стали центром экспертизы, контролируют соблюдение всех правил OKR и проводят мероприятия. К OKR-коучам обращаются с возникающими вопросами сотрудники, принимающие участие в создании OKR.

Обучение OKR

Сначала пробовали включать информацию в Welcome-курс, но поняли, что этого недостаточно. Сейчас обучение сотрудников по OKR проходит в формате комплексного тренинга. Его проводит внутренний OKR-коуч (очно или онлайн). На нем присутствуют не только новички, но и опытные сотрудники, которые желают освежить знания по методологии. Это могут быть руководители любых уровней, а также линейные работники (например, менеджер проекта или тимлид). Тренинг на 60% состоит из теории и на 40% из практики. В практической части два упражнения. В первом тренируем умение отделять Текущую деятельность от Целей изменений. Во втором разбираем кейсы на примере абстрактной компании. Участникам нужно на основе стратегии этой компании

сформировать Ключевые цели и Ключевые результаты по всем правилам OKR. По итогам тренинга участники проходят тестирование знаний и опрос по обратной связи.

Также у нас есть методичка, в которой определены основные процессы и правила ведения OKR в «Диван.ру»: где ведем, как заполняем, какие сроки установлены для каких действий и т. д.

Система обучения OKR для новичков. Галина Сенькина, OKR-лидер компании «Форайз»:

Система OKR открыта абсолютно всем сотрудникам, поэтому для погружения в систему новичков мы разработали специальный комплекс. Погружение в OKR происходит в течение первого месяца работы в компании. Сначала новый сотрудник смотрит ролик об OKR на YouTube, в котором рассказывается самое основное о системе. Затем он обязательно читает книгу Бена Ламорта и Пола Нивена «Цели и Ключевые результаты: Полное руководство по внедрению OKR», знакомится с таблицей, в которой мы ведем трекинг OKR, и теми целями, которые мы поставили для себя на текущий период.

Новички участвуют в ежемесячном подведении итогов по OKR, а также обязательно приглашаются на сессии ретроспективы и планирования, что позволяет им быстрее погружаться в систему OKR и работу компании. По окончании месяца они проходят тест на понимание системы, который служит не для того, чтобы оценить

его знания, а для того, чтобы понять, на каком уровне понимания он сейчас находится и где надо скорректировать или углубить это понимание. По итогам первого месяца работы с новичками проходит индивидуальная беседа. Мы обсуждаем основные принципы и правила OKR, результаты тестирования, корректируем и поясняем нюансы. Обязательно спрашиваем мнение нового сотрудника о системе: насколько она ему интересна, вдохновляет ли его такой формат работы.

Также у нас есть доска OKR — место, где мы разместили основные тезисы о системе. Это помогает нам при обсуждении и возникновении спорных вопросов быстро найти правильный ответ. Эту доску мы последовательно поддерживаем в актуальном состоянии.

Алгоритм действий на этапе масштабирования

Полезные действия на данном этапе:

- Активно поддерживайте инструмент OKR во внутренней и внешней коммуникации компании.
- Формализуйте успешные практики жизни по OKR в вашей компании, включая изменения в организационной структуре.
- Укрепляйте дисциплину по процессу OKR с помощью мягких методов, фасилитации, модерации, явных принятых политик.
- Выстройте в компании систему управления проектами и задачами, которая была бы эффективна и связана с системой OKR.



Рис. 39

На этапе масштабирования компании могут столкнуться с различными проблемами. Вот некоторые из них и возможные решения.

Проблемы, с которыми может столкнуться компания	Возможные решения
Стали смешиваться ОКР и МВО	Снова проведите аудит целей и задач — что относится к текущей деятельности, а что к изменениям на данный момент — с учетом полученного опыта. Те цели и задачи, по которым у компании есть исторические данные и понимание, как действовать, являются Текущей деятельностью и попадают в область управления посредством МВО
Понимание ОКР стало размываться: новые отделы, подключаемые к ОКР, полны мифов об ОКР	Проведите своими силами либо с привлечением внешних экспертов знакомство всего коллектива с основами ОКР. Проведите тестирование на знание основных понятий по ОКР
Растет штат внутренних ОКР-мастеров, чтобы работать с командами, но их эффективность низкая, и это становится обременительно для компании	Проведите корпоративное обучение ОКР-коучей и ОКР-мастеров (для работы на уровне команды), чтобы они стали максимально эффективными

Проблемы, с которыми может столкнуться компания	Возможные решения
Стало неожиданно много времени занимать вертикальное и горизонтальное согласование — компания тонет в обсуждениях	Совершенствуйте и оптимизируйте систему согласования OKR по вертикали и горизонтали
При масштабировании теряем качество — OKR становятся поверхностными, уходит амбициозность	Совершенствуйте свои бизнес-навыки и развивайте навыки стратегирования — например, инструмент ЭксО
На пилоте к OKR было привлечено всеобщее внимание, был фокус на OKR — а сейчас у команд, которые вошли в процесс OKR на предыдущих этапах, наблюдается утомляемость	Проанализируйте существующую систему мотивации и убедитесь, что она не вступает в конфронтацию с системой OKR

Глава 3.5

Устойчивое функционационирование и эволюция

На этом этапе OKR становятся неотъемлемой частью корпоративной культуры компании. Но все равно порой требуется изменение настроек для лучшей адаптации к потребностям организации.

Зачем

Переход к стадии «Устойчивое функционирование и эволюция» в процессе внедрения OKR имеет решающее значение для долгосрочного успеха и эффективности системы в компании. Этот этап представляет собой важную веху, когда внедрение OKR становится имманентной частью культуры и процессов в организации.

На данном этапе OKR используются уже в качестве основного инструмента управления в организации, обеспечивая ясность, целенаправленность и согласованность во всей деятельности.

Становится очевидным, что OKR играют важную роль в повышении производительности и согласовании усилий со стратегическими целями. OKR становятся глубоко интегрированными в процессы компании, в том числе и в процесс принятия решений, регулируя расстановку приоритетов, распределение ресурсов и отслеживание прогресса. Ясность и целенаправленность, обеспечиваемые OKR, позволяют эффективно управлять развитием компании и реализацией стратегии.

Очень важно, что этап «Устойчивое функционирование и эволюция» позволяет осуществлять непрерывное совершенствование и адаптацию. Организация начинает жить ценностями ретроспективного анализа, при котором проблемы и извлеченные уроки тщательно изучаются для уточнения будущего планирования. Этот итеративный подход позволяет своевременно обнаруживать риски, проблемы и области для улучшения, что приводит к большей гибкости перед лицом меняющейся динамики рынка и бизнес-среды.

Существует еще несколько значимых причин, по которым важно осознанно переходить к этапу устойчивого функционирования и эволюции, своевременно готовиться и планировать переход на данную ступень:

1. OKR на этом этапе зрелости позволяют очень экологично усовершенствовать организационную структуру. Поскольку OKR становятся фундаментальной частью деятельности компании, в организационной структуре происходят естественные изменения. Фокус смещается с того, как компания представлена на бумаге, на то, как она функционирует на практике.
2. Этап устойчивого функционирования и эволюции приводит к значительным изменениям в культуре компании.

Культурная трансформация касается каждого сотрудника: повышается ответственность, появляется больше возможностей и профессиональной автономии. Положительная обратная связь и признание становятся неотъемлемой частью культуры в компании, мотивируя сотрудников и создавая благоприятную рабочую среду.

3. Данный этап производит фундаментальный сдвиг в мышлении высшего руководства и сотрудников. Фокус смещается с простого приложения усилий для достижения целей на мышление в терминах результатов. Вместо того чтобы увязать в процессе, акцент делается на измерении и достижении ощутимых результатов.

Подводя итог, можно сказать, что этап устойчивого функционирования и эволюции чрезвычайно значим: он не только приводит усилия сотрудников в соответствие со стратегией компании, улучшает организационную структуру и культуру, но и способствует формированию мышления, ориентированного на результат, делает OKR основным инструментом управления и способствует постоянному совершенствованию и адаптации. Без этого этапа организациям бывает трудно в полной мере использовать преимущества системы OKR, они могут не достичь устойчивого роста, инноваций и успеха, к которым стремятся.

Переход к этапу «Устойчивое функционирование и эволюция» при внедрении OKR жизненно важен для долгосрочного успеха системы. Он позволяет компании использовать весь потенциал системы OKR и стимулировать стабильный рост, инновации и успех.

Теория

Этап устойчивого функционирования и эволюции — заключительный в процессе внедрения системы OKR в компании. На данном этапе система уже полностью интегрирована в культуру и процессы компании и является ключевым фактором ее постоянного успеха.

Одной из главных особенностей этого этапа является то, что система OKR уже рассматривается не как отдельная инициатива, а как неотъемлемая часть общей стратегии и операций компании. Фокус смещается с простого развертывания системы на максимизацию ее ценности и влияния на бизнес.

Другой важной особенностью является продолжающаяся эволюция самой системы OKR. Компания должна постоянно совершенствовать систему, чтобы гарантировать ее актуальность и эффективность. Сюда может входить внесение изменений в процесс OKR, уточнение способа постановки и измерения Целей и Ключевых результатов или адаптация системы для лучшего соответствия потребностям различных отделов или команд.

В целом этап устойчивого функционирования и эволюции представляет собой кульминацию процесса внедрения OKR, когда система полностью интегрирована в культуру и операции компании и способствует постоянному успеху и росту. Чтобы она оставалась актуальной и эффективной, нужны постоянные инвестиции и усилия, но вознаграждением станет рост производительности, вовлеченности сотрудников и общего успеха бизнеса.

Вот основные черты и характеристики этого этапа:

1. Культурная интеграция. OKR глубоко укоренились в культуре, ценностях и повседневной деятельности компании.

Сотрудники на всех уровнях организации понимают важность OKR и активно участвуют в процессах постановки целей и отслеживания их достижения. OKR рассматриваются не как отдельный вид деятельности, а как фундаментальный аспект рабочих процессов во всей организации.

2. **Согласование и ясность целей.** Организация достигла высокого уровня согласования и ясности целей с помощью системы OKR. Цели четко определены и согласуются с общим стратегическим направлением компании. Каждый человек и команда понимают свою роль в содействии достижению этих целей. Ясность в постановке целей гарантирует, что все сосредоточены на наиболее важных приоритетах, обеспечивая эффективное распределение ресурсов и сотрудничество между командами.
3. **Постоянное совершенствование.** Организация демонстрирует приверженность постоянному совершенствованию процесса OKR. Уроки, извлеченные из предыдущих циклов OKR, используются для уточнения и усовершенствования методологий постановки целей и отслеживания прогресса. Установлены циклы обратной связи и регулярные оценки для сбора информации и внесения необходимых корректировок в структуру OKR. Организация активно ищет возможности для оптимизации системы OKR и приведения ее в соответствие с меняющимися потребностями бизнеса.
4. **Принятие решений на основе данных.** Система OKR на этапе устойчивого функционирования и эволюции делает упор на принятие решений на основе данных. Организация разработала надежные показатели и Ключевые результаты, которые позволяют измерять прогресс и конечные результаты. Ключевые результаты — это

не просто качественные вехи, но и надежные показатели ценности и воздействия бизнеса. Этот подход, базирующийся на данных, позволяет принимать обоснованные решения, определять области для улучшения и выделять ресурсы для наиболее эффективных инициатив.

5. Непрерывное обучение и развитие. Организация поощряет культуру непрерывного обучения и развития в рамках системы OKR. Сотрудникам рекомендуется задуматься о своей работе, определить области для роста и искать возможности для приобретения новых навыков или знаний. Регулярные проверки и сеансы обратной связи проводятся для поддержки индивидуального и командного развития. Процесс OKR служит платформой для профессионального роста и способствует развитию у сотрудников чувства ответственности и сопричастности.
6. Интеграция с управлением эффективностью. На этапе устойчивого функционирования и эволюции система OKR интегрируется с процессами управления эффективностью организации. OKR служат основой для оценки эффективности, обратной связи и признания. Достижение Ключевых результатов становится важным фактором при оценке эффективности.
7. Непрерывная коммуникация и прозрачность. Система OKR способствует формированию культуры непрерывной коммуникации и прозрачности. Установлены регулярные каналы связи для обмена прогрессом и решения проблем с OKR по всей организации. Это способствует сотрудничеству, согласованию и коллективному решению проблем. Прозрачность в постановке целей, отслеживании прогресса и результатов укрепляет доверие между

- сотрудниками и гарантирует, что все находятся в курсе стратегического направления компании.
8. Интеграция с другими структурами. На этапе устойчивого функционирования и эволюции система OKR становится главной движущей силой в организации. Другие структуры и методологии адаптируются к системе OKR, а не наоборот. Процесс OKR служит основой для стратегического планирования, распределения ресурсов и принятия решений. Любые структуры или процессы, которые противоречат системе OKR, либо преобразуются для приведения в соответствие с OKR, либо отменяются в пользу более эффективного и ориентированного на результат подхода OKR.
 9. Непрерывная обратная связь и эволюция. Система OKR на стадии устойчивого функционирования и эволюции подвергается непрерывной оценке и развивается. Организация постоянно анализирует эффективность процесса OKR, собирает обратную связь от сотрудников и по мере необходимости вносит улучшения. Система по-прежнему открыта для адаптации структуры OKR в соответствии с меняющимися потребностями бизнеса, отраслевыми тенденциями и организационной динамикой. Этот итеративный подход гарантирует, что система OKR остается актуальной, эффективной и соответствует развивающимся целям и стратегиям компании.
 10. Масштабируемость и адаптивность. Система OKR разработана таким образом, чтобы ее можно было масштабировать и адаптировать в соответствии с ростом организации и меняющимися потребностями. Организация разработала механизмы и процессы, чтобы систему OKR можно было легко масштабировать без ущерба для ее

эффективности. Такая масштабируемость обеспечивает последовательное согласование целей, даже когда компания расширяется или претерпевает структурные изменения.

11. Поддержка руководства. На этапе устойчивого функционирования и эволюции лидерство играет решающую роль в поддержке системы OKR. Руководители активно участвуют в процессе OKR, ставя амбициозные цели и демонстрируя приверженность их достижению. Они предоставляют рекомендации, ресурсы и поддержку, чтобы сотрудники имели необходимые инструменты для успешного выполнения своих OKR.
12. Организационное обучение и обмен знаниями. Этап устойчивого функционирования и эволюции делает акцент на организационном обучении и обмене знаниями. Организация поощряет обмен передовым опытом, историями успеха и уроками, извлеченными из процесса OKR. Такой обмен знаниями способствует постоянному совершенствованию и позволяет командам и отдельным лицам учиться друг у друга. Организация создает площадки, такие как семинары, тренинги или внутренние сообщества, для содействия обмену знаниями и опытом, связанными с системой OKR.
13. Долгосрочное стратегическое согласование. Система OKR на стадии устойчивого функционирования и эволюции обеспечивает долгосрочное стратегическое согласование. Организация регулярно пересматривает свои OKR и приводит их в соответствие со своим общим стратегическим направлением. Такое согласование гарантирует, что Цели и Ключевые результаты остаются актуальными и способствуют долгосрочному успеху компании. Система OKR

действует как направляющая структура, которая удерживает фокус на стратегических приоритетах и позволяет оперативно вносить коррективы в зависимости от рыночных условий и динамики бизнеса.

14. Признание и празднование. Организация признает и отмечает достижения и вехи, к которым пришла с помощью системы OKR. Признание индивидуальных и командных достижений мотивирует сотрудников продолжать стремиться к совершенству. Организация устанавливает механизмы поощрения и публичного признания тех, кто демонстрирует исключительные результаты в достижении своих OKR. Это признание и празднование успехов укрепляют позитивную и ориентированную на результат культуру внутри организации.
15. Постоянное вовлечение заинтересованных сторон. Этап «Устойчивое функционирование и эволюция» подчеркивает постоянное вовлечение заинтересованных сторон в систему OKR. Заинтересованные стороны, такие как клиенты, партнеры и инвесторы, участвуют в процессе постановки целей, обеспечивая учет их перспектив и ожиданий. Регулярные обновления и отчеты о ходе работы доводятся до сведения заинтересованных сторон, информируя их о результатах деятельности организации и соответствии стратегическим целям. Такое взаимодействие укрепляет отношения с заинтересованными сторонами и способствует совместному подходу к достижению общих целей.
16. Оценка стоимости бизнеса. На этапе устойчивого функционирования и эволюции система OKR уделяет особое внимание оценке стоимости бизнеса. Ключевые результаты сосредоточены уже не столько на важных достижениях или завершении задач, сколько на измеримых

результатах, которые непосредственно влияют на рост и успех организации. Организация создает необходимую инфраструктуру и инструменты для точного измерения и отслеживания ценности бизнеса, создаваемой за счет достижения Ключевых результатов. Этот подход, основанный на данных, позволяет организации оценивать эффективность и влияние своих OKR на достижение ощутимых бизнес-результатов.

17. Итеративная доработка и эволюция. Организация признает, что бизнес-ландшафт постоянно меняется, а цели и стратегии должны быть гибкими. Процесс OKR позволяет регулярно пересматривать и корректировать Цели и Ключевые результаты на основе новой информации, динамики рынка и возникающих возможностей. Этот итеративный подход помогает организации оставаться гибкой и отзывчивой, постоянно совершенствуя свои методы OKR и приводя их в соответствие с меняющимися потребностями бизнеса. Применяя итеративное совершенствование и эволюцию, организация может оставаться впереди конкурентов, использовать возникающие возможности и эффективно справляться с потенциальными вызовами. Система OKR действует как катализатор инноваций и гибкости, позволяя организации изменять, проверять и оптимизировать свои стратегии и действия на основе анализа рынка и обратной связи в режиме реального времени.

Регулярно совершенствуя и развивая систему OKR, организация демонстрирует свою приверженность сохранению актуальности и достижению долгосрочного успеха. Это показывает, что внедрение OKR — не разовое усилие, а непрерывный путь

совершенствования и инноваций. Эта непрерывная эволюция сохраняет систему OKR свежей, привлекательной и соответствующей меняющимся потребностям и устремлениям организации и ее заинтересованных сторон.



Рис. 40

Алексей Пелевин, генеральный директор компании Pravo Tech:

Если в первый год процесс внедрения OKR был очень болезненным и для команды, и для первых лиц, то сейчас, спустя два года, он стал гораздо более гладким, предсказуемым и прозрачным. Мы гордимся тем, что в этом году нам удалось увеличить количество OKR, которые были выполнены на 50–75%. Это говорит о том, что мы научились довольно качественно определять и Цели,

и Ключевые результаты. 34% OKR были достигнуты полностью — казалось бы, мы молодцы, однако мы это расцениваем так, что либо цели были недостаточно амбициозными, либо мы не совсем правильно выбрали Ключевые результаты, измеряющие их. У нас планирование построено снизу вверх. Команды сами определяют, как они будут достигать годовой цели, которую сформулировал генеральный директор.

Если ваши команды все время задают вопросы, не могут сформировать собственные цели и не знают, как достигать поставленных целей на уровне компании, то прежде всего вам надо иметь среднесрочную стратегию на ближайшие 1–2 года. Без этого начинать планирование OKR практически бесполезно. Если есть стратегия, то командам понятны цели и шаги, которые нужно предпринять, чтобы реализовать ее. Следующий совет — искать цели через анализ пирамиды метрик, в которую входят опережающие показатели по отношению к главной метрике компании. Третий совет касается частой проблемы смешивания OKR и KPI. В Pravo Tech отказались от OKR типа *run* и оставили только *change*, которые направлены на структурные изменения.

Одна из главных рекомендаций — планировать OKR через ограничения. Под годовую цель компании каждая команда задает себе вопрос: «Что нам мешает достичь этой цели?» — и накидывает идеи до тех пор, пока они не иссякнут. Далее ограничения ранжируются, и то, которое наберет наибольшее количество голосов, и становится OKR. Такие OKR не вызывают ни у кого вопросов.

Следующий сложный момент — подбор Ключевых результатов. И тут опережающие метрики — это лучшее, что может быть. Нужно набраться терпения и дойти до самой опережающей метрики, которая будет отражать прогресс. Первое время мы ошибались, ставя в качестве Ключевых результатов разработку документов, стратегий, планов и пр. — они не могут являться Ключевыми результатами в принципе. Стратегии и планы — не более чем инструменты достижения целей, и есть команды, которые могут и без этого прекрасно достичь цели.

Одна из главных ценностей нашей компании — это прозрачность. Каждая цель видна всем сотрудникам через внутренние ресурсы — нашу платформу manage (one). Лента обновления OKR и новостей по ним является главным источником информации. Кроме того, это позволяет работать асинхронно.

И последний совет: наберитесь терпения! Ожидать, что система OKR взлетит за год или полгода, очень неправильно. Процесс может занять и два, и три года. Его можно улучшать и бесконечно развивать.

Алгоритм действий на этапе устойчивого функционирования

Полезные действия на данном этапе:

- Не ломайте сложившуюся систему, если она ведет вашу компанию к результату, но при этом будьте открыты

к улучшениям, оценивайте эффективность настроек системы OKR на ретроспективах.

- Активно поддерживайте связи и коммуникацию, обеспечивающие функционирование системы OKR.
- Включайте в процесс OKR как можно большее количество сотрудников, проявляющих инициативу, без привязки к их должности в организационной структуре. Это позволит использовать систему OKR еще и как инструмент управления талантами, удержания ценных сотрудников, формирования кадрового резерва, развития талантов для расширения возможностей делегирования и т. д.
- Развивайте систему управления компанией таким образом, чтобы все остальные инструменты и техники встраивались в систему OKR и помогали ее укреплению.

На этапе устойчивого функционирования и эволюции компании могут столкнуться с различными проблемами. Вот некоторые из них — и их возможные решения:

Проблемы, с которыми может столкнуться компания	Возможные решения
Чрезмерный акцент на метриках. Хотя показатели важны для измерения прогресса и результатов, существует риск придания им чрезмерного значения в ущерб другим важным факторам. Сосредоточение исключительно на количественных показателях может привести к узкому представлению об успехе и пренебрежению другими аспектами, такими как благополучие сотрудников, удовлетворенность клиентов или долгосрочные стратегические цели	Важно принять сбалансированный подход, учитывающий как количественные, так и качественные факторы. При определении Ключевых результатов убедитесь, что они отражают сочетание количественных показателей и качественных результатов. Добавьте в свой список Ключевые результаты, которые измеряют не только финансовые или операционные цели, но и факторы, связанные с благополучием сотрудников, удовлетворенностью клиентов, инновациями

Проблемы, с которыми может столкнуться компания	Возможные решения
	или долгосрочными стратегическими целями. Это обеспечивает всестороннюю оценку успеха, выходящую за рамки только численных достижений. Полезно применение подхода сбалансированной системы показателей, учитывающей множество аспектов успеха. Подход ССП гарантирует, что таким важным аспектам, как удовлетворенность клиентов, вовлеченность сотрудников, инновации и устойчивость, будет уделено должное внимание
Отсутствие постоянного улучшения системы ОКР. Система ОКР должна непрерывно оцениваться и совершенствоваться для обеспечения ее эффективности. Если не сосредоточиться на постоянном совершенствовании, система может застопориться, а ее преимущества со временем могут уменьшиться	Важно собирать обратную связь, определять области для улучшения и внедрять необходимые изменения, чтобы система ОКР оставалась актуальной и эффективной. Создайте механизм для обмена передовым опытом и историями успеха, чтобы вдохновлять и мотивировать команды постоянно улучшать внедрение ОКР. Создайте структурированный механизм обратной связи, который предоставляет сотрудникам площадку для внесения вклада и предложений по процессу ОКР. Убедитесь, что процессы обратной связи и анализа являются двусторонними: сотрудники имеют возможность поделиться своими соображениями и проблемами — и получают рекомендации и поддержку от руководителей

Проблемы, с которыми может столкнуться компания	Возможные решения
Недостаточная адаптивность. Бизнес-ландшафт постоянно развивается, и стратегии и приоритеты, возможно, потребуются соответствующим образом корректировать. Если система OKR жесткая и ей не хватает способности адаптироваться к меняющимся обстоятельствам, она может стать неэффективной в достижении желаемых результатов	Нужно продолжать развивать культуру гибкости, позволяющую вносить коррективы в OKR по мере необходимости. Компаниям важно убедиться, что система OKR допускает корректировки в соответствии с меняющимися потребностями бизнеса и рыночными условиями
Проблемы с измерением. По мере развития системы OKR компании могут столкнуться с трудностями при измерении и отслеживании прогресса Ключевых результатов. Гарантировать измеримость, значимость Ключевых результатов и их соответствие бизнес-целям бывает непросто	Компаниям, возможно, потребуется инвестировать в соответствующие инструменты измерения, системы сбора данных и механизмы отчетности, чтобы преодолеть эти проблемы
Сопротивление прозрачности. Система OKR основана на прозрачности и открытом общении для содействия согласованности и сотрудничеству. Однако некоторые отдельные лица или команды могут сопротивляться открытому разговору о своих целях и прогрессе, опасаясь осуждения или конкуренции	Руководству необходимо содействовать прозрачности и подотчетности: • Подчеркните важность прозрачности при согласовании OKR, отслеживании прогресса между командами и отделами. • Установите регулярные обзоры прогресса. • Признавайте и вознаграждайте отдельных лиц и команды за их достижения и вклад в развитие чувства сопричастности и подотчетности

Проблемы, с которыми может столкнуться компания	Возможные решения
Отсутствие стратегического согласования. Чтобы система OKR была эффективной, должна быть четкая согласованность между OKR отдельного сотрудника, OKR команды и общими стратегическими целями организации. Если между этими уровнями существует несоответствие, это может привести к несогласованности, напрасным усилиям и отсутствию прогресса в достижении стратегических целей	Крайне важно регулярно просматривать и согласовывать OKR, чтобы убедиться, что они вносят вклад в стратегическое направление компании. Необходимо последовательно способствовать согласованности и ясности: • Четко сообщайте о стратегических целях организации и о том, как они могут проявляться в командных OKR. • Проводите регулярные совещания по согласованию, чтобы убедиться, что все OKR взаимосвязаны и способствуют достижению общих целей организации. • Предоставьте четкие рекомендации для установления значимых и согласованных OKR, чтобы избежать неправильного толкования и путаницы
Выгорание и разобщенность сотрудников. Плохо внедренные системы OKR могут непреднамеренно способствовать выгоранию и разобщенности сотрудников. Постановка чрезмерно амбициозных или нереалистичных целей, избыточная рабочая нагрузка или отсутствие поддержки могут оказывать лишнее давление на сотрудников, приводя к выгоранию и снижению мотивации	Необходимо соблюдать баланс между сложными задачами и благополучием сотрудников, предоставляя необходимые ресурсы и поддержку для предотвращения эмоционального выгорания и обеспечения высокого уровня вовлеченности сотрудников

Проблемы, с которыми может столкнуться компания	Возможные решения
Отсутствие ответственности. Невыполнение взятых обязательств, ограниченные последствия при недостижении целей или культура перекладывания вины могут подорвать доверие к системе OKR и ее влияние	Важно установить четкие ожидания, привлекать отдельных лиц и команды к ответственности за реализацию одобренных ими намерений и оказывать поддержку для обеспечения прогресса и успеха
Недостаточное обучение и поддержка. Внедрение и стабильная работа системы OKR требуют надлежащего обучения и постоянной поддержки сотрудников. Неадекватное обучение или его отсутствие может стать причиной непонимания методологии OKR, что приведет к неэффективности постановки целей и отслеживания прогресса	Важно предоставлять комплексные программы обучения, ресурсы и постоянную поддержку, чтобы дать сотрудникам возможность эффективно использовать систему OKR
Отсутствие признания. Отсутствие признания усилий и достижений сотрудников может привести к демотивации и снижению вовлеченности	Важно создать систему признания и мотивации, которая соответствует принципам и логике OKR и поощряет постоянное совершенствование
Недостаточная интеграция с другими системами и процессами. Если отсутствует интеграция с управлением производительностью, управлением проектами или другими соответствующими системами, это может привести к дублированию усилий, путанице и неэффективности	Компании должны стремиться к полной интеграции системы OKR с существующими процессами для оптимизации операций и повышения общей организационной эффективности. Согласуйте встречи и обсуждения OKR с существующими циклами обратной связи и анализа эффективности, чтобы создать единый подход к управлению эффективностью

Проблемы, с которыми может столкнуться компания	Возможные решения
Отсутствие прозрачности межфункциональных зависимостей. Поскольку в системе OKR задействовано множество команд и отделов, важно иметь представление о межфункциональных зависимостях. Если осведомленность и координация в отношении взаимозависимости между Целями команд и Ключевыми результатами отсутствует, это может привести к узким местам, задержкам и конфликтам	Компании должны поощрять открытое общение, сотрудничество и наглядность, чтобы обеспечить бесперебойное выполнение и согласованность между функциями

Глава 3.6

Рестарт или улучшение

Порой оказывается, что в компании уже были попытки внедрить OKR, но по различным причинам их применение прекратилось — или процесс работы по OKR существует, но не удовлетворяет в полной мере управленческую команду тем, как он выстроен и к каким результатам приводит. Не всегда все получается с первого раза, но не стоит этого пугаться. Фактически с момента, когда приходит решение сделать рестарт или улучшение, компания снова переходит в режим пилотного внедрения — уже с учетом необходимых корректировок процесса.

Зачем

На этапе «Рестарт или улучшение» компании решают перезагрузить существующий процесс OKR или внести в него существенные изменения. Давайте рассмотрим причины, по которым они могут решиться на перезапуск, и последствия, которые подобный шаг влечет за собой.

1. Решение проблемы застоя или неэффективности. Компании могут оказаться в ситуации, когда их текущий процесс

OKR стал застойным или неэффективным. Цели и Ключевые результаты не приводят к желаемым результатам, и система потеряла свою актуальность. В таких случаях перезапуск системы OKR предоставляет возможность переоценить, переопределить и перестроить Цели и Ключевые результаты и всю организацию OKR-процесса, чтобы создать более рабочую структуру.

2. Стратегические сдвиги или организационные изменения. Когда компании претерпевают значительные стратегические сдвиги, слияния, поглощения или другие организационные изменения, их существующая система OKR может больше не соответствовать новому направлению или структуре. Перезапуск процесса OKR позволяет адаптировать и разработать структуру, отражающую обновленную стратегию, цели и организационную динамику.
3. Извлечение уроков из прошлого опыта. Компании, которые какое-то время внедряли OKR, возможно, извлекли ценные уроки о том, что работает, а что нет. На основе прошлого опыта они могут определить области, в которых процесс OKR может быть улучшен. Перезапуск системы OKR позволяет им применить полученные знания и внедрить более оптимизированный и эффективный подход.
4. Повышение согласованности и целенаправленности. Со временем компании могут осознать, что их существующим OKR не хватает согласованности и целенаправленности. Цели и Ключевые результаты, возможно, стали разрозненными, накладывающимися друг на друга или не связанными с более широкими целями организации. Перезапуск системы OKR позволяет компании переориентировать свои усилия, согласовать цели

со стратегическими приоритетами и убедиться, что все команды и отдельные лица работают над единым видением.

5. Развитие культуры совершенствования. Перезапуск системы OKR может послужить катализатором для укрепления культуры непрерывного совершенствования в организации. Это демонстрирует приверженность компании адаптации, обучению и инновациям. Пользуясь возможностью перезапуска, компании поощряют команды задуматься о своей работе, определить области для роста и начать активно участвовать в совершенствовании процесса OKR.
6. Использование достижений в технологиях и инструментах. По мере развития технологий становятся доступными новые инструменты и программное обеспечение OKR, предлагающие расширенные функции. Компании могут перезапустить систему OKR, чтобы использовать эти достижения и внедрить более сложные инструменты, которые оптимизируют процесс, улучшают перспективу и обеспечивают лучшую аналитику и отчетность.

Решение перезапустить систему OKR возникает, когда компании осознают необходимость изменений, улучшений и реорганизации. Этап перезапуска знаменует собой важную веху в эволюции системы OKR, позволяя компаниям оптимизировать процесс постановки целей и добиваться большего успеха.

Теория

Этап рестарта или улучшения может быть актуальным как для компаний, которые завершили полный цикл OKR и достигли своих целей, так и для тех, кому это не удалось. Наиболее часто ситуация необходимости рестарта возникает, когда компания претерпевает значительные изменения. Например, мы встречали кейсы, в которых рестарт был связан с значительным обновлением кадрового состава, включая команду топ-менеджмента.

В процессе рестарта важно не ограничиваться корректировкой самой системы, понимая, что то, как идет работа по OKR, является отражением более серьезных проявлений в организации — своеобразной лакмусовой бумагой, поэтому важно проанализировать ситуацию в более широкой перспективе. А именно: пересмотреть стратегические приоритеты компании, переопределить цели и обеспечить их баланс с меняющимся бизнес-ландшафтом, проанализировать соответствие применяемых управленческих инструментов задачам, которые предстоит решать, оценить актуальность политики в отношении человеческого капитала и HR-инструментов, используемых в компании. Может понадобиться пересмотр миссии и видения, проведение анализа заинтересованных сторон и участие в совместных обсуждениях для обеспечения соответствия новой системы OKR целям и приоритетам организации.

Чтобы в верном направлении скорректировать систему OKR в рамках рестарта и действительно учесть уроки предыдущего опыта, необходимо тщательно проанализировать текущее положение дел и направления, в которых должна произойти корректировка, а потом уже приняться за дело. Соответственно, на этом этапе особое внимание уделяется подготовке рестарта и беспристрастному аудиту сложившейся системы.

Организация аудита системы OKR в компании включает оценку эффективности, согласованности и общего состояния внедрения OKR. Разберем шаги, которые помогут вам спланировать, организовать и провести аудит:

1. Определите объем и цели аудита. Это можно сделать через определение элементов системы OKR, которые вы хотите оценить, такие как постановка целей, согласование, отслеживание прогресса, коммуникация и вовлечение сотрудников.
2. Определите критерии, по которым вы будете оценивать систему OKR. Это могут быть такие факторы, как ясность целей, соответствие стратегии компании, измеримость Ключевых результатов, механизмы отслеживания, каналы коммуникации и вовлеченность сотрудников. Вы можете воспользоваться нашими инструментами, которые мы осветили выше: «Чек-лист качества формулировок OKR», «Шаблон внедрения OKR».
3. Соберите команду из сотрудников, которые будут проводить аудит. Эта команда должна состоять из людей, обладающих опытом в методологии OKR, управлении производительностью, анализе данных и оценке процессов. Убедитесь, что команда достаточно независима и беспристрастна, чтобы обеспечить непредвзятую оценку.
4. Обеспечьте системный подход к проведению аудита. Определите шаги, инструменты и методики, которые будут использоваться для сбора данных, анализа информации и оценки системы OKR. Они могут включать в себя просмотр документации, проведение интервью и опросов, анализ данных о производительности и сравнение с лучшими практиками.

5. Продумайте инструменты для сбора соответствующих данных и информации, относящихся к системе OKR. Процесс может включать в себя просмотр документации OKR, такой как шаблоны постановки целей, отчеты о ходе выполнения и данные о производительности. Проведите интервью или опросы с ключевыми заинтересованными сторонами, включая сотрудников, менеджеров и исполнительных директоров, чтобы узнать их мнение об эффективности системы OKR. Рассмотрите возможность использования технологических инструментов или программного обеспечения для оптимизации сбора и анализа данных.
6. Проанализируйте собранные данные и информацию, чтобы определить сильные и слабые стороны, области для улучшения в системе OKR. Ищите тенденции и несоответствия, которые могут повлиять на эффективность системы. Используйте методы визуализации данных, такие как диаграммы, чтобы помочь выявить ключевые идеи и выводы. Сравните фактическую производительность и прогресс с ранее определенными целями OKR, чтобы оценить согласованность и показатели успеха.
7. На основе анализа данных определите ключевые выводы и инсайты, касающиеся системы OKR. Выявите сильные стороны системы, которые следует поддерживать, и слабые стороны, которые необходимо устранить. Выработайте рекомендации по улучшению. Убедитесь, что рекомендации применимы, конкретны и соответствуют целям аудита.
8. Сведите все выводы, аналитические соображения и рекомендации во всеобъемлющий аудиторский отчет. Отчет

должен содержать четкий обзор оценки системы OKR, указания на сильные и слабые стороны, а также конкретные рекомендации по улучшению. Представляйте информацию в структурированном и легко понятном формате.

9. Доведите результаты аудита до соответствующих заинтересованных сторон в организации. Это может быть высшее руководство, руководители отделов и лица, ответственные за внедрение системы OKR. Запланируйте встречи или презентации для обсуждения отчета по аудиту, его выводов и рекомендаций. Предоставьте заинтересованным сторонам возможность задавать вопросы, запрашивать разъяснения и вносить свой вклад.
10. Работайте с соответствующими заинтересованными сторонами над выполнением рекомендаций, изложенных в отчете аудита. Распределите обязанности и временные рамки для каждой рекомендации. Расставьте приоритеты в рекомендациях на основе их потенциального воздействия и практичности. Убедитесь, что существует четкий план устранения выявленных недостатков и соответствующего улучшения системы OKR.
11. Постоянный мониторинг хода выполнения рекомендаций. Регулярно оценивайте, эффективны ли внесенные изменения для решения выявленных проблем и улучшения системы OKR. Отслеживайте Ключевые показатели эффективности и отзывы сотрудников, оценивайте общее влияние внедренных изменений. При необходимости вносите коррективы и следите за тем, чтобы улучшения оставались актуальными с течением времени.
12. Внедрите практику проведения периодических аудитов OKR и регулярно оценивайте эффективность системы.

Выполнив эти действия, вы сможете эффективно организовать качественный аудит своими силами. Если есть желание провести объективный, независимый аудит с помощью опытных методологов OKR, то следует обратиться к профессиональным поставщикам услуг. Качественный аудит системы OKR позволит получить максимальный эффект от усилий, вкладываемых в развитие системы OKR и компании в целом.

Этапы подготовки и реализации аудита



Рис. 41

Рестарт в компании «Свеза»

Основной целью внедрения инструментов OKR стало стремление нашей компании выйти на новый уровень взаимодействия с клиентами. Курс на клиентоцентричность как один из основных принципов работы требовал от сотрудников новых подходов, большей вовлеченности и использовании современных инновационных инструментов.

На первом этапе, который стартовал в 2019 году, обучение прошло несколько руководителей, которые затем начали распространять подход и полученные знания внутри компании. Вначале планировалось, что система целеполагания будет охватывать только уровень топ-менеджмента. В качестве ключевых точек достижения

были выбраны такие показатели, как TSR, EBITDA, доход, прибыль, маржа и т. д. На тот момент, в 2019 году, OKR были сформулированы, но дальше формулирования дело, насколько я знаю, не пошло. В 2020 году к текущим OKR мы добавили набор инициатив и запросов к функциям, к конкретным подразделениям. В программе принимали участие уже десятки людей

В 2020 году мы поняли, что что-то с OKR не совсем так работает, как должно быть. Мы поставили OKR и тут же про них забыли... Что пошло не так и почему пошло именно так?

1. Поставленные OKR оказались в вакууме: мы вообще никак не связали OKR с текущим состоянием рынка и с тем, что происходит в стране, в мире и т. д.
2. Впихнули в OKR все, что нашли. И текучку, и изменения, и все, что казалось хотя бы минимально важным, мы запихнули в цель.
3. Мы поставили OKR на один год и, в принципе, не пересматривали ни цели, ни запросы, которые сформировали к функциям, ни Ключевые результаты — в общем, как поставили, так и жили до конца года.
4. OKR были поставлены только на уровне компании и с целями команд и сотрудников увязаны не были, несмотря на то что какие-то из показателей пересекались. Если говорить про мои команды, то все, безусловно, знали, что у них есть годовые OKR, что компания хочет достичь таких-то показателей, но у самой команды

были те самые цели, за которые им выплачивалась премия, и, соответственно, они все свои усилия бросали на достижение этих показателей, а что там по году получалось, уже никого не интересовало. И при этом здесь нужно сделать оговорку, что в квартальных KPI, поскольку они выставляются каждый квартал, была некая гибкость, ими можно было управлять, в отличие от годовых OKR.

5. Системы отслеживания статуса у нас не было — мы смотрели его на общих оперативках, причем нерегулярно. Даже если OKR не выполнялись или какие-то запросы к функциям не выполнялись, мы продолжали работать совершенно спокойно, ничего не меняя в подходе.
6. Практически любая компания, которая пытается внедрить аджайл или OKR, первый год тратит на то, чтобы попытаться «утрамбовать» систему под себя. История с запросами к функциям, с привязкой достаточно конкретных целей, с тем, как мы директивно ставили эти OKR, насколько советовались / не советовались с командами — все это достаточно классический пример попытки подстроить систему под себя, использовать OKR не как OKR, а как дополнительные цели или как замену тем целям, которые мы уже ставили.

Ну и в результате — результата нет. Естественно, никто нас за это не похвалил. Когда мы акционеру показали — а мы показали акционеру — статус выполнения наших OKR, у него возникло много вопросов, а у нас возникло много задач на 2021 год.

2021 год — возрождение OKR! Первое, с чего мы начали, — пригласили консультантов. Мы приняли решение о перезапуске системы OKR и начали сотрудничать с OKR Академией. Обычно в таких компаниях, как наша, в таких крупных российских неповоротливых компаниях, для того чтобы что-то сдвинуть с мертвой точки и поменять мировоззрение топ-менеджмента, в первую очередь (ибо пророков в своем отечестве нет) нужно звать хороших консультантов, которые точно знают, что делать и как разговаривать с топ-менеджментом. Мы позвали именно таких — и полностью пересмотрели наш подход к постановке и отслеживанию OKR.

И что мы сделали?

1. Увязали стратегию, годовые цели и OKR на квартал.
2. Поставили OKR только на функции изменений, Текущей деятельности больше в наших OKR нет.
3. Мы начали пересматривать наши OKR каждый квартал, делая выводы в рамках ретроспективы. У нас появились ретроспективы! На которых мы анализируем причины невыполнения OKR квартала, делаем выводы и корректируем наше поведение.
4. Мы стали ориентироваться на то, что происходит сейчас на рынке.
5. Мы выстроили четкую, понятную систему отслеживания статусов OKR. У нас сейчас есть и прогресс-собрания, на которых мы оцениваем ход работ,

и ретроспективы, анализируем прошедший период, делаем какие-то выводы и вносим корректировки в наш процесс, и празднование побед, и «Вернисажи».

6. Выложили OKR и сделали доступными каждому сотруднику компании их самих, прогресс по ним и всю остальную информацию.
7. Мы обучили OKR-коучей в каждом подразделении, и теперь у нас не один OKR-коуч, как это было раньше. Сейчас у нас есть порядка 10 обученных человек, которые работают уже в своих дирекциях и отвечают за процессы постановки и отслеживания статуса OKR.
8. Сейчас мы поставили OKR на уровне компании и дирекций, планируем «раскатку» на команды.

Теперь OKR устанавливаются для всей компании на квартал, причем они четко связаны как со стратегией компании, так и с текущим рыночным положением.

Резюмируем план действий:

1. В OKR заложили только трансформационные задачи (change) компании, вынеся за скобки все показатели текущей деятельности.
2. Провели обучение для внутренних OKR-коучей, вырастив из них настоящих мастеров этой методики и агентов изменений внутри каждой дирекции.
3. Выстроили четкую, понятную систему отслеживания статусов OKR и работы над ошибками (ретроспективы).

4. Опубликовали OKR в общедоступном пространстве и начали проводить «Вернисажи» для вертикального и горизонтального согласования.
5. Спустили OKR с уровня топ-команды на дирекции и некоторые команды.

По итогам первого квартала 2021 года можно с уверенностью сказать, что новая система сработала. Из трех поставленных перед компанией OKR одна цель была выполнена на 38%, вторая — на 95%, третья — на 74%. Во втором квартале показатели были еще выше: от 60 до 100% выполнения OKR. Примерно такие же показатели во втором квартале мы получили и по дирекциям, и по командам.

Евгений Изумнов, директор по развитию бизнес-системы компании «Свеза»:

Одним из залогов успешности бизнеса является уровень вовлеченности сотрудников и их приверженность общим глобальным целям. Конечно, OKR лишь один из инструментов для постановки задач, фокусировки команд на самых важных направлениях, а также синхронизации их работы между собой и с целями компании. Но эта система, безусловно, вносит свой вклад в достижение амбициозных результатов и при этом позволяет получать драйв и удовольствие. В свою очередь, это качественно сказывается на показателях. В 2021 году отраслевые команды «Свезы» увеличили выручку в 2,5 раза,

количество активных клиентов выросло в 1,8 раза в сравнении с 2020 годом. Доля продаж индустриальным клиентам за полгода увеличена с 15 до 24%.

Выводы от Алины Константиновой аджайл- и OKR-коуча компании «Свеза»:

1. Не умеешь — зови консультантов. Вообще лучше сразу зови консультантов, но если не умеешь, то точно зови консультантов.
2. Стратегия — всему голова. Нужно понимать, что ты внедряешь, куда ты внедряешь и зачем ты это делаешь. Это тоже важно, и здесь консультанты тоже могут помочь.
3. Банальный вывод на самом деле, который можно сделать практически всегда, но он очень помогает: если ты делаешь по правилам — получаешь результат, делаешь как хочешь — получаешь опыт. Мы опыт получили, теперь пытаемся делать по правилам.
3. Ретроспектива и смена курса — не только для аджайл-команд. На первых порах мы слышали о том, что ретроспектива в аджайл-командах, может быть, и нужна, а всем остальным дирекциям, в общем-то, как бы и не особо.
4. Дисциплина и труд все перетрут. Если дисциплинированно подходить к отслеживанию статуса постановки целей, к тому, кто за что отвечает, и проводить

ретроспективы регулярно, то, собственно, вы тоже можете получить вместо опыта хороший результат.

Рестарт в компании «Северсталь»: эволюция внедрения, уроки и выводы. Алексей Морозов, аджайл-коуч компании «Северсталь»:

«Северсталь» — это ведущая российская вертикально-интегрированная сталелитейная компания, в которой работает свыше 50 000 сотрудников. Наша цель — стать компанией первого выбора для клиентов, сотрудников и партнеров. Чтобы получать такие результаты, надо постоянно меняться, непрерывно совершенствуя корпоративную культуру и процессы. Для управления изменениями мы используем разные инструменты, постоянно находя новые. В 2018 году топ-менеджеры холдинга прошли обучение OKR в МГУ, которое проводила Наталья Гульчевская. После него в команде топ-менеджеров мы обсуждали: что хотим изменить? К чему прийти? Кем стать? Как мы можем этого достичь? Как поймем, что достигли цели?.. В процессе обсуждения убедились в ценности OKR как инструмента управления изменениями и приняли решение о начале внедрения. В 2019 году начали внедрять — сверху вниз, с функциональных руководителей. Многие из них начали применять систему, не объясняя сотрудникам, в чем ее ценность и зачем она нужна. В результате мы столкнулись с очень сильным сопротивлением. Слышали такие вопросы и возражения: «Вы сначала

определитесь, что важнее: KPI или OKR», «Где мы будем отчитываться за выполнение OKR?», «Мы и так все от нас зависящее делаем», «Это в теории написано, что выполнение более чем на 75% — уже успех. По факту будем отчитываться, почему не 100%», «Скажите, что от нас хотят...».

Мы дошли до того, что поставили KPI на внедрение OKR. Все это показало нам, какой сомнительный результат можно получить если хочешь внедрить изменения слишком быстро. Первый подход не был успешным до конца, и мы начали проводить различные командные сессии, на которых очень подробно обсуждали ценность от OKR и тот факт, что мы хотим их применять только для change. Было очень важно, чтобы команда нас поддержала.

На первом этапе мы, конечно, допустили ряд ошибок:

- OKR на первый квартал формировали до середины квартала, в результате на их достижение осталось всего полтора месяца.
- Количество Ключевых результатов оказалось слишком большим. Трудно было выделить самые важные.
- Ключевые результаты подменяли тактическими задачами.
- Иногда OKR формировались руководителями и не разделялись командой.
- Применяли OKR там, где не требовалось изменений.
- Не проводили ретроспективу — оставалось непонятным, почему у нас что-то получилось, а что-то нет.

В 2020 году разделили функции на те, которые занимаются run, и те, которые занимаются change-повесткой — новыми продуктами, новыми клиентами. За 2020–2021 годы начали использовать OKR во всех направлениях и функциях, включая производство. Планирование проводилось на кварталный период, проходили демодни. При постановке OKR на новый год сильно корректировали Ключевые результаты. По результатам использования в первые три года сделали выводы, что OKR вошли в нашу жизнь и начали идти по накатанной колее. Директора функций управляли процессом. Даты мероприятий и их подготовки стояли в календаре. Сначала OKR формировались в функциях и потом проходили обсуждение и согласование топ-менеджерами. Если OKR разных подразделений противоречили друг другу, сразу проводилась встреча, на которой спорные моменты решались. В результате OKR органично достроили другие управленческие подходы, используемые в компании. Был решен конфликт между KPI и OKR.

Информационные встречи, вебинары, очные собрания — на всех этих площадках происходило обсуждение OKR. Очень важно формировать OKR вместе с сотрудниками, так как в этом случае они вкладывают в них свою энергию и берут на себя ответственность за их выполнение. На встречах по мониторингу прогресса и демо мы смотрим на выполнение намеченных планов, на ретроспективах — извлекаем уроки из полученного опыта.

В 2022 году из-за сильных изменений внешней среды на повестку дня был поставлен вопрос недопущения

остановки бизнеса. Была введена антикризисная программа, поставлены на стоп бюджеты на инновации и развитие. Мы приостановили использование OKR. К IV кварталу ситуация начала стабилизироваться, был возвращен вектор на инновации.

В 2023 году работа в компании продолжала стабилизироваться — были налажены новые цепочки поставок, восстановился уровень загрузки производства. Компания продолжала меняться с учетом внешней среды. Но было понятно, что для достижения новых целей нужны изменения на всех уровнях.

В компании происходило широкое обсуждение вопросов: как поставленные цели могут быть достигнуты; что необходимо от поддерживающих функций? В мае мы убедились, что основное понимание есть, и начали формировать OKR III квартала 2023 года, которые должны помочь нам сделать первые шаги в сторону трансформации, которая позволит достичь новых целей.

Этап рестарта или улучшений является важной частью процесса OKR. Компании, которые уделяют время размышлениям о своей деятельности и вносят необходимые изменения, с большей вероятностью преуспеют в достижении целей. Постоянно совершенствуя систему OKR, компании смогут сохранять фокус на своей общей миссии и видении и продолжать добиваться значимых результатов.

Алгоритм

Полезные действия на данном этапе:

- Проведите аудит системы OKR.
- Определите точки роста и допущенные отклонения от здорового функционирования системы OKR.
- Разработайте систему правил, которые в будущем позволят своевременно выявлять и/или предотвращать отклонения.
- Выработайте привычки, связанные с улучшением OKR, установите практики.

На этапе «Рестарт и улучшение» компании могут столкнуться с различными проблемами.

Проблемы, с которыми может столкнуться компания	Возможные решения
Одной из распространенных проблем на этапе перезапуска является сопротивление изменениям со стороны сотрудников. Люди могут предпочитать старый способ постановки целей или скептически относиться к эффективности OKR	Компания должна сосредоточиться на стратегиях управления изменениями. Понадобится четкое изложение причин перезапуска, акцент на преимуществах OKR и предоставление обучения и поддержки, помогающих сотрудникам понять новую систему и адаптироваться к ней
При перезапуске системы OKR может отсутствовать ясность с точки зрения постановки целей, согласования и ожиданий. Это приводит к путанице и неэффективности в организации	Важно установить четкие руководящие принципы и рамки для постановки Целей и Ключевых результатов. В частности, определение цели OKR, предоставление обучения и ресурсов по эффективной постановке целей и обеспечение соответствия между командными

Проблемы, с которыми может столкнуться компания	Возможные решения
	и организационными целями. Следует установить регулярные каналы коммуникаций и обратной связи для разрешения любых вопросов или сомнений и предоставления постоянного руководства на протяжении всего процесса. • Разработайте всеобъемлющий план действий или руководство по OKR. В этом документе должен быть описан процесс OKR, приведены примеры и шаблоны, а также разъяснены роли и обязанности вовлеченных лиц. • Подготовьте специальные семинары по OKR для сотрудников. • Проведите собрания в масштабах всей компании или конкретных отделов, чтобы сообщить о целях перезапуска системы OKR, обосновать изменения и ответить на любые опасения или вопросы сотрудников
Сотрудники могут не до конца понимать ценность и преимущества системы OKR — или чувствовать себя оторванными от процесса постановки целей. Это способно снизить вовлеченность и участие сотрудников, подрывая эффективность внедрения OKR.	• Четко сообщите сотрудникам о назначении и преимуществах системы OKR. Объясните, как она согласуется с видением и стратегией компании и как это может способствовать индивидуальному и командному росту, развитию и успеху. • Создавайте для сотрудников возможности активного участия в процессе постановки целей. Поощряйте их делиться своими идеями и прозрениями

Проблемы, с которыми может столкнуться компания	Возможные решения
	и следите, чтобы их цели согласовывались с общими целями организации. • Предлагайте учебные занятия и возможности для обучения сотрудников методологии OKR, методам постановки целей и тому, как отслеживать и измерять прогресс. Предоставляйте постоянную поддержку и рекомендации, чтобы помочь сотрудникам эффективно ориентироваться в процессе OKR. • Признавайте и отмечайте достижения и прогресс, обеспеченные с помощью системы OKR. Внедряйте программы распознавания или стимулы, которые мотивируют и укрепляют позитивное поведение в соответствии с рамками OKR. • Поощряйте культуру обучения и самосовершенствования, когда сотрудники чувствуют себя способными экспериментировать, рисковать и извлекать уроки из неудач. Поощряйте открытое общение, обратную связь и сотрудничество, чтобы развивать чувство сопричастности и вовлеченности в процесс OKR. • Постоянно оценивайте эффективность системы OKR и при необходимости вносите коррективы. Собирайте отзывы сотрудников, анализируйте результаты и вносите необходимые улучшения, чтобы процесс OKR оставался актуальным и результативным

Проблемы, с которыми может столкнуться компания	Возможные решения
Недостаточная прозрачность и коммуникации вокруг процесса OKR. Возможные симптомы этой проблемы включают в себя ограниченное понимание целей и ожиданий, отсутствие обратной связи и недостаточное информирование о прогрессе	• Создание прозрачных и эффективных коммуникационных каналов, которые обеспечат информационный обмен между руководством и сотрудниками (регулярные собрания, обновления по электронной почте, внутренние платформы обмена информацией и инструменты для отслеживания прогресса). • Предоставление поддержки и тренингов по системе OKR для руководства и сотрудников. • Содействие открытой культуре обмена информацией и идеями. • Оценка текущих инструментов и процессов, используемых для управления OKR, и внесение улучшений для обеспечения более эффективной коммуникации и прозрачности. Внедрение специализированных инструментов для отслеживания и визуализации прогресса OKR может значительно помочь в этом
Недостаточная адаптация и гибкость процесса OKR. Среди вероятных симптомов этой проблемы можно назвать жесткую систему OKR, неспособность учитывать изменения внешней среды или внутренние изменения в организации	• Применение гибкого подхода к установке и контролю OKR. Это предполагает способность адаптироваться к изменениям, пересматривать и перенастраивать цели в соответствии с новой информацией или контекстом. • Регулярные обзоры и корректировки OKR в течение периода выполнения. Они позволяют руководству

Проблемы, с которыми может столкнуться компания	Возможные решения
	и сотрудникам оценивать прогресс, вносить необходимые изменения и адаптироваться к новым условиям. • Обеспечение обучения и развития сотрудников и руководства по гибким методологиям и инструментам управления целями. • Постоянное изучение и совершенствование процесса OKR на основе полученного опыта и обратной связи. • Поддержка культуры, где все члены команды чувствуют общую ответственность за достижение целей OKR. Привлечение сотрудников к процессу планирования и принятия решений позволяет учитывать разнообразные идеи и мнения и обеспечивает более гибкое и адаптивное выполнение целей OKR. • Использование специализированных технологических инструментов для контроля и отслеживания OKR

Глава 3.7

OKR и мотивация

Вместо «Зачем»

Если ты хочешь построить корабль, не надо созывать людей, планировать, делить работу, доставать инструменты. Надо заразить людей стремлением к бесконечному морю. Тогда они сами построят корабль.

Антуан де Сент-Экзюпери

Теория

Мотивация — один из важнейших навыков руководителя и одно из главных условий успеха компании. Что лучше работает — кнут или пряник? Внешняя или внутренняя мотивация? Материальная или нематериальная? Почему в каких-то ситуациях работают одни факторы, а в каких-то — другие? Как всем этим управлять?

Для начала вспомним, что мотивация бывает многообразной и в разных ситуациях эффективны разные подходы. Лучше всего об этом написано в книге Дэниела Пинка «Драйв: Что на самом деле нас мотивирует». Дэн отмечает, что для инновационных, творческих, требующих выхода за рамки привычного мышления задач внешнее подкрепление часто играет обратную роль, снижая продуктивность. А в основе внутренней мотивации лежит наша врожденная потребность самостоятельно управлять своей жизнью, учиться и создавать что-то новое, получать от этого удовольствие и в итоге — уважительнее относиться к себе и к окружающему нас миру.

Проанализировав многие психологические исследования и проведя свои, автор книги еще раз обратил внимание на то, что для решения творческих задач материальная мотивация не работает вообще. Если стимулировать людей деньгами, их творческий процесс отключается. Таким образом, Пинк разделяет Мотивацию 2.0 — внешнюю мотивацию, в которой главное — материальное вознаграждение, и Мотивацию 3.0, которая опирается на внутренние мотивы и потребности.

Оба подхода работают в зависимости от контекста.

Рассмотрим ситуацию, когда у вас есть задание, в котором заложен четкий алгоритм выполнения (написана инструкция), и вы знаете, с какой производительностью должен работать сотрудник. Такова, например, отгрузка товара покупателю. Какой способ мотивации будет более эффективен? Конечно, Мотивация 2.0 — материальная мотивация.

А теперь ваши сотрудники решают инновационную задачу — создают продукт, технологию, которого нет на рынке, или ищут способ действий для задачи, которую невозможно решить прежним способом, так как изменились внешние условия (логистика, оплата по экспортно-импортным операциям). Это зона

эксперимента, и результат не всегда гарантирован. Какой способ мотивации будет более эффективен? Материальная мотивация может затормозить творческий процесс и снизить инновационность/рискованность принимаемых решений, потому что появится страх лишиться ожидаемого финансового вознаграждения. Поэтому для решения этой задачи лучше подойдет Мотивация 3.0. Именно такие цели ставятся в OKR.

Дэниел Пинк определил три важнейших фактора, изложенных в системе Мотивация 3.0:

- Автономность, свобода выбора и самоорганизация.
Для любого профессионала важна автономность и самоорганизация: «Я сам принимаю решения — что делать и как делать в данном процессе». И микроменеджмент здесь только снижает мотивацию.
- Мастерство и развитие.
Профессионалы хотят развиваться. Они ищут ту деятельность, которая позволит им реализовать свой потенциал. И если такой работы они не находят, то есть два пути. Они или теряют мотивацию и начинают работать все хуже и хуже, становясь по сути простыми исполнителями, или уходят туда, где такая возможность реализации есть.
- Значимость цели и своего вклада в ее достижение.
Когда человек видит, что достижение поставленной цели принесет не только глубинное удовлетворение и признание профессионализма ему самому, но и ценность его команде, организации и клиентам, он готов выкладываться на 200%. Чувство сопричастности чему-то большему, ощущение своей полезности, нужности, которое питает и дает силы действовать, — лучший мотив для таких профессионалов. Чем четче

сотрудник отслеживает связь своей работы с влиянием на остальной мир, тем больше он готов делать.

Правильно внедренная система OKR сама по себе является сильным мотиватором благодаря реализации принципов гибкости, сфокусированности, амбициозности, согласованности, прозрачности.

Рассказывает Оксана Орлова, HR-директор компании Tom Tailor, OKR-коуч:

Когда мы только начинали трансформацию нашей корпоративной культуры, то задались вопросом: кто же отвечает за результат компании? И получили ответы от сотрудников, которые в целом сводились к следующему: «Я отвечаю за свои личные задачи или задачи своего департамента, остальное — дело руководителя». В итоге мы сумели создать культуру, основанную на персональном лидерстве, где каждый сотрудник видит, что его вклад действительно значим для общего результата, что есть глобальная цель и каждый на своем месте влияет на нее. Этот процесс был тесно связан с переходом на OKR.

В культуре нашей компании сотрудник — это партнер бизнеса, который помогает создавать результат всей компании. Поэтому достижение результата компании отражается в нашей финансовой мотивации. Мы говорим, что «Tom Tailor — это мой бизнес!».

Основное топливо нашей формулы успеха — вовлечение всех сотрудников в создание OKR. Наша корпоративная культура сильно трансформировалась, когда мы вовлекли

сотрудников в постановку целей и сделали это именно снизу вверх. Мы расширили полномочия сотрудников и стали им больше доверять. Проводились тренинги по персональному лидерству, новые навыки стало возможным реализовывать на практике в аджайл-командах. Безусловно, всегда помогает признание достижений и празднование успехов. Мы очень любим отмечать наши достижения на корпоративных мероприятиях. Конечно, правильное материальное вознаграждение является сильным мотивирующим стимулом, но без вышеперечисленных условий оно работает гораздо слабее.

Достижение OKR не должно быть напрямую связано с материальной мотивацией: это противоречит принципу амбициозности, снижает эффективность решения инновационных задач, открывает возможности для манипуляций и провоцирует «торги» между сотрудниками и руководством компании. Приведем цитату Дэна Монтгомери из книги *Start Less, Finish More*: «Лучше всего пытаться отделить OKR от решений об оплате труда и выплате бонусов. Потому что, если они связаны между собой, сотрудники будут ставить заниженные, гарантированно достижимые цели и не станут стремиться к «растяжке», то есть развитию компании. И тогда возникает вопрос: за что вознаграждать сотрудника — за выбор безопасной цели и ее достижение или за амбициозную цель, даже если она не достигнута полностью?»

В итоге эффективными и уместными в компании, которая живет по OKR, оказываются такие элементы системы мотивации, как:

1. Предоставление сотрудникам возможностей для карьерного роста на основе их выдающихся показателей OKR. Сюда могут входить продвижение на более высокие должности, доступ к новым обязанностям и проектам или возможность руководить командами или инициативами.
2. Инвестирование в профессиональное развитие сотрудников путем предложения соответствующих программ развития навыков, тренингов, семинаров или курсов. Это помогает сотрудникам повышать свою квалификацию, приобретать новые знания и быть в курсе тенденций отрасли, способствуя их личностному и профессиональному росту.
3. Публичное признание и признательность сотрудникам за их исключительные достижения в области OKR. Это может быть сделано с помощью различных программ, регулярной похвалы со стороны менеджеров и лидеров или признания их достижений во время собраний команды или общекорпоративных мероприятий.
4. Назначение высокоэффективных проектов, сложных заданий или специальных инициатив сотрудникам, продемонстрировавшим выдающиеся показатели OKR. Это дает им возможность показать свои навыки, внести свой вклад в достижение значительных результатов и еще больше развить свой опыт.
5. Предоставление сотрудникам большего уровня автономии и полномочий по принятию решений в отношении их работы, когда они последовательно добиваются выдающихся результатов OKR. Это дает им возможность брать на себя ответственность за свои задачи, принимать эффективные решения и вносить свой вклад в общий успех организации.

Важно отметить, что конкретные системы мотивации сотрудников могут варьироваться в зависимости от культуры компании, ресурсов и индивидуальных предпочтений. Работодатели должны адаптировать мотивационные подходы в соответствии с ценностями своей организации и потребностями своих сотрудников.

Рассказывает Алексей Морозов, аджайл-коуч компании «Северсталь»:

Системно у нас в компании за достижение OKR бонусы не выплачиваются, но мы можем точно поощрить команду, которая достигла значимых результатов. Для change-команд всегда есть метрики измерения результата (расширение SKU, увеличение выручки) и эффективности (уровень масштабирования), ориентированные на цель. При их достижении на команду выделяется премия из фонда генерального директора.

Артур Новосельский, руководитель отдела стратегического развития компании «Эконика»:

Было сложно развести основную мотивацию сотрудника с мотивацией работы по OKR. Здесь мы плотно работали с HR-подразделением — и в результате создали гибкую адаптивную систему. Для основных сотрудников у нас существует матрица KPI. По OKR мы обычно мотивируем по итогам года: проводим различные мероприятия по завершении проектов, отмечая тех, кто достиг результатов

в OKR. Это разведение позволило нам ставить в OKR по-настоящему амбициозные цели (а не близко лежащие и очевидно достижимые).

OKR не заменяют систему планирования операционных, рутинных задач, а фокусируют внимание на критически важном в конкретный промежуток времени. Метафорически OKR — это маркер, выделяющий приоритеты среди других целей. Мало того, в следующие периоды, вслед за стремительно меняющимися внешними обстоятельствами, могут быть выбраны другие приоритеты. И часто в качестве OKR ставятся совершенно новые для компании цели, где еще не известны реальные достижимые показатели. Поэтому оплату труда и регулярные бонусы лучше привязывать не к OKR, а к операционной деятельности, как это делалось ранее. В одних компаниях для этого введены формулы KPI, в других — системы грейдов и бонусы, связанные с полученной прибылью.

За достижение по-настоящему амбициозных OKR можно поощрить команду, но при этом важно помнить, что OKR предназначены для того, чтобы все сотрудники и команды работали согласованно для достижения целей компании. Поэтому если и вводить бонусы, то лучше привязывать их к командным, а не индивидуальным OKR.

В конечном итоге корректность выбранной системы мотивации определяют результаты, которые получает компания. Если вы довольны результатами, значит, система мотивации настроена правильно. Если хотите развития, а сотрудники просто выполняют свои обязанности от сих до сих — проверьте, не перегружены ли они операционными KPI и не пора ли попробовать OKR.

OKR обеспечивают напряженную работу и приверженность результату. Но бонусы не могут основываться исключительно на том, были ли достигнуты OKR. Следует учитывать и другие показатели, например развитие навыков, профессиональный рост, отношение к работе, а также сложность OKR. Решения о бонусах, привязанных к OKR, не могут определяться исключительно с помощью формул (как в случае с KPI). Лучше избегать их вообще, потому что одну и ту же формулу невозможно сделать универсальной и применять ко всем департаментам и сотрудникам.

Приведем в качестве примера систему мотивации сотрудников в организации, которая живет по OKR. Об опыте компании Skyward в своем выступлении на нашем митапе и статье «Модель компетенций, OKR и премирование» рассказал Сергей Лосев — директор и OKR-коуч компании Skyward.

Сергей Лосев, директор и OKR-коуч компании Skyward:

Все мы знаем, что напрямую совмещать премирование и OKR не получится, поскольку это искажает сам принцип данной системы. Поэтому можно предположить, что для совмещения нужно некоторое промежуточное звено. И в нашем случае таким звеном послужила компетентностная модель. <...> Для нас использование OKR — один из критериев оценки сотрудников, а оцениваем мы не только результаты, но также и процесс достижения, и поведение сотрудников в ходе реализации. Мы полностью отказались от числовых метрик. Что же тогда является критерием оценки сотрудников? В нашем случае это субъективное либо экспертное мнение коллег об их

работе, то есть обратная связь. Поскольку мы оцениваем не результаты, а поведение, возникает вопрос — а как вообще оценивать его? Для оценки поведения используется компетентностная модель.

Компетенции — это не знания и навыки как таковые, скорее, некое ценностное поведение, которое обеспечивает достижение высоких результатов. А компетентностная модель — совокупность тех характеристик ценностного поведения, которое ориентировано на достижение бизнес-целей компании.

Вообще компетентностная модель имеет разную структуру. В нашем случае она достаточно простая и запоминающаяся. Мы оцениваем сотрудников в трех социальных ролях, которые они играют в компании. По каждой роли есть три компетенции, и в рамках каждой компетенции оценивается соответствие одному из трех уровней. Получается такая трехмерная модель, достаточно простая в визуальном запоминании.

Если говорить о ролях, то все три тоже достаточно понятны:

- На индивидуальном уровне роль называется «специалист» и подразумевает выполнение своих должностных обязанностей.
- На групповом уровне — «командный игрок», тот, кто заботится о командных целях, кто организует командные коммуникации, делится опытом и знаниями.

- И третья роль — «сотрудник компании»: это корпоративный уровень, когда профессионал является приверженцем корпоративных ценностей, миссии, когда он следует общей стратегии, повышает свою производительность.

В рамках каждой роли есть три компетенции, и среди них всегда присутствует одна, которая максимально соответствует OKR-подходу.

В роли «специалист» это непрерывное обучение и развитие:

- На уровне «я поддерживаю» сотрудник развивается естественным образом, то есть в силу выполняемых обязанностей.
- На уровне «я улучшаю» он ставит перед собой персональные цели — и делает это самостоятельно, по собственному желанию, таким образом обеспечивая свой прогресс.
- И на уровне «я создаю» сотрудник проходит по личной инициативе профессиональный курс, обогащает свою деятельность новыми знаниями и таким образом вносит дополнительный вклад в работу команды или компании.

В рамках данной компетенции OKR у нас появляются на втором уровне (то есть это OKR сотрудника), но не являются бизнес-целью. Неважно, сколько сделок он заключил, сколько гаек закрутил, — это именно цель его

профессионального развития: либо повышение знаний и навыков, либо собственный бизнес-проект, например создание MVP продукта.

Следующая компетенция, связанная с OKR на уровне командного игрока, называется «следование командным целям»:

- На уровне «поддерживаю» сотрудник работает в рамках команды и выполняет свои функциональные обязанности, тем самым внося вклад в общий результат.
- На уровне «улучшаю» он участвует в работе инициативной группы, которая ставит цели по повышению эффективности командной деятельности. Например, производительности или повышения качества клиентского сервиса. Он ставит цели и прорабатывает инициативы для их реализации.
- На уровне «создаю» сотрудник является ответственным за внедрение конкретных подходов и инструментов, которые обеспечивают реализацию инициатив, способствуют производительности и достижению лучшего бизнес-результата команды.

Здесь OKR также представлены на втором уровне: это или OKR команды, направленные на реализацию OKR компании, или автономный OKR команды, не связанный с OKR компании. Интересно, что уровень компетенции соответствует уровню роли в OKR команды. Уровень «улучшаю» — OKR-практик: участвует в работе команды, формируя инициативы для его достижения.

Уровень «создаю» — Владелец OKR: работает комплексно на достижение цели, обеспечивает коммуникацию внутри команды, мониторит реализацию.

И последняя роль — «сотрудник компании». Здесь компетенция, связанная с OKR, называется «вовлечение в корпоративную стратегию»:

- Первый уровень «я поддерживаю» означает, что сотрудник знает и понимает стратегию, участвует в разработке стратегических целей и инициатив. Мы используем М-подход: инициативы поступают снизу вверх и затем на командном обсуждении принимается общее решение по целям компании.
- На уровне «я улучшаю» сотрудник ответственен за реализацию конкретных стратегических инициатив. (Например, занимается сокращением средней продолжительности обработки клиентских запросов с 8 до 4 часов. Здесь цель достаточно амбициозная, но при этом находится в рамках чего-то большего, ее реализация повышает качество клиентского сервиса, сокращает трудозатраты компании.)
- На уровне «я создаю» сотрудник является ключевым звеном в разработке стратегии компании, внедряет инновационные подходы в поиске новых рыночных ниш и бизнес-направлений, становится драйвером корпоративных преобразований, интегрирует ресурсы для выполнения стратегии. Например, внедрение OKR на уровне компании — это как раз уровень

«создаю» в рамках данной компетенции. OKR в этой компетенции появляются с уровня «поддерживаю». Ролей в OKR здесь больше: на уровне «поддерживаю» — OKR-практик, на уровне «улучшаю» — Владелец KR (отвечает за реализацию инициатив), на уровне «поддерживаю» — Владелец OKR (занимается интеграцией инициатив различного масштаба на корпоративном уровне).

Показательно, что уровни владения компетенциями соответствуют типам деятельности компании: run — повседневная регулярная деятельность, change — внесение преобразований, disrupt — совершение каких-то революционных прорывов на уровне всей компании.

Если после всех наших аргументов в пользу Мотивации 3.0 вы все равно хотите органично совместить жизнь по OKR в вашей компании с системой справедливого денежного вознаграждения и задаетесь вопросом, какие программы материального поощрения возможны и адекватны при достижении выдающихся результатов OKR, то вот варианты, применяемые в различных компаниях:

1. Распределение прибыли, то есть перенос премии в profit sharing. Внедрение программы распределения прибыли компании, в рамках которой часть прибыли компании распределяется между сотрудниками на основе их вклада в успех организации. Эта программа способствует развитию чувства совместной собственности и мотивирует сотрудников к коллективной работе для достижения финансового успеха.

2. Долгосрочные стимулы (LTI). Без участия акций — это отложенная премия, не привязанная к стоимости акций, зависящая от выполнения стратегических целей более чем года (трех и более лет). С участием акций — это предоставление долгосрочных стимулов, таких как опционы на акции, ограниченные паи акций (RSU) или гранты, основанные на результатах акционерного капитала. Эти стимулы увязывают финансовое вознаграждение сотрудников с долгосрочными результатами деятельности и ростом компании. LTI могут привести интересы сотрудников в соответствие со стратегическими целями организации и создать чувство приверженности достижению устойчивых результатов.
3. Планы с переменной компенсацией. Разработка планов с переменной компенсацией, которые обеспечивают гибкость в вознаграждении сотрудников на основе их индивидуальной или командной работы по сравнению с целевыми показателями OKR. Эти планы могут включать корректировки заработной платы, основанные на результатах работы, комиссионные или стимулы, основанные на прибыли. Важно, что данные выплаты и премии лучше рассинхронизировать с ритмом OKR.
4. Внедрение программ признания, обеспечивающих немедленное денежное вознаграждение или точечные бонусы сотрудникам, которые демонстрируют исключительную производительность или достигают выдающихся результатов, связанных с их OKR. Эти вознаграждения на месте подтверждают и укрепляют позитивное поведение и мотивируют сотрудников поддерживать высокий уровень производительности.

Оксана Орлова, HR-директор компании Tom Tailor, OKR-коуч:

У нас, безусловно, есть главный OKR, который разделяется на 4 OKR. Мы в компании понимаем, что наша бизнес-цель — это финансовый результат компании (EBITDA), и все OKR настроены на него. В первую очередь мы — коммерчески ориентированные сотрудники, и мы понимаем, что наш результат нацелен на достижение амбициозного финансового результата компании.

Как мы соединили финансовую мотивацию и OKR? В январе 2022 года было принято революционное решение: всем сотрудникам — и не только коммерческого департамента, но и бухгалтерии, логистике, отделу кадров, HR — назначить годовой бонус. 50% этого бонуса зависит от EBITDA компании.

Процесс объяснения, как любой сотрудник влияет на EBITDA компании, занял у нас некоторое время, потому что не все видели взаимосвязь. Для каждого отдела мы описали, как конкретно они могут повлиять на увеличение этого показателя. Примеры приведены в таблице.

Плановое увеличение EBITDA по сравнению с предыдущим годом было 120%. Для достижения амбициозных сверхрезультатов мы включили в премиальную схему турбированный бонус. За каждый процент перевыполнения 120%-ной отметки у сотрудников в бонусе должно было быть плюс 2%. В итоге в 2022 году компания добилась

189% EBITDA — мы перевыполнили нашу амбициозную цель! Это произошло несмотря на то, что год был непростой: эмоциональное состояние сотрудников, закрытие магазинов и т.д. Когда в начале февраля 2023 года мы выплатили всем премии, это произвело невероятный эффект и мотивировало продолжать. На 2023 год мы также включили показатель EBITDA компании в годовой бонус сотрудникам и сохранили турбированный подход к его начислению. В этом году наша цель еще более амбициозна.

Примеры, как отделы влияют на EBITDA:

Отдел закупок	Отдел логистики
- Внедрить OMNI-управление ассортиментным планированием. - Внедрить Merchandise Financial Planning (MFP) и Open-to-Buy (OTB — прогноз бюджета закупки). - Обеспечить наличие ассортимента с повторяющимися артикулами («вечные карточки») для Wildberries	- Затраты на ВЭД — N% от инвойса, транзитное время до N дней. - Расхождение по годовому прогнозу для склада не более N%, расхождения по недельному форкасту не более N%. - Внедрен fulfilment на складе в рамках OMNI-стока
Отдел бухгалтерии	Юридический отдел
- Автоматизировать процесс годовой инвентаризации на складе для уменьшения сроков разбора и отражения результатов инвентаризации. - Совместная работа с отделом логистики. - Сократить размер дебиторской задолженности. - Перевод на самоинкассацию части магазинов	100% поддержка DT проекта, программы лояльности ТТ (все партнеры): подготовка соглашений, политик, регламентов

Алгоритм

При выборе и внедрении программ мотивации организациям важно учитывать специфику своей отрасли, корпоративную культуру и бюджетные ограничения. И, пожалуй, можно смело сказать, что мы никогда не увидим двух организаций, живущих по OKR, с одинаковой системой мотивации сотрудников. Это всегда будет очень интересное и очень самобытное пространство для творчества и экспериментов.

Самый общий алгоритм разработки такой системы может выглядеть следующим образом:

1. Оцените культуру и ценности компании:
 - Проясните основные ценности и желаемое поведение компании.
 - Определите, как структура OKR согласуется с этими ценностями.
 - Определите культурные аспекты, которые следует укреплять и за которые вы готовы вознаграждать.
2. Создайте или актуализируйте программы неденежной мотивации:
 - Признавайте и вознаграждайте достижения сотрудников, выстраивая систему Мотивации 3.0: общественное признание, возможности карьерного роста, гибкие условия работы, значимые проекты или задания, расширение прав и возможностей сотрудников — предоставление сотрудникам автономии, полномочий по принятию решений и ответственности за свою работу в качестве формы признания.

3. Проанализируйте возможности настройки программ денежного вознаграждения, если этого требуют ваши ценности или корпоративная культура:
 - Оцените бюджет, доступный для денежного вознаграждения.
 - Определите программы денежного стимулирования, которые соответствуют структуре OKR, такие как распределение прибыли, переменная оплата, долгосрочные стимулы (LTI) и т. д.
4. Обязательно общайтесь на тему мотивации и информируйте о ней всех сотрудников:
 - Четко донесите суть системы мотивации и ее компонентов до всех сотрудников.
 - Убедитесь, что сотрудники понимают, как будет оцениваться и вознаграждаться их производительность и достижения.
 - Приведите систему мотивации в соответствие с процессом OKR.
 - Предоставляйте постоянные обновления и напоминания о системе мотивации, чтобы сотрудники всегда помнили о ней.
5. Настройте систему мониторинга и оценки предложенной мотивации:
 - Собирайте отзывы от сотрудников, менеджеров и заинтересованных сторон, чтобы получить представление об эффективности системы.
 - Регулярно отслеживайте и оценивайте эффективность системы мотивации в достижении желаемых результатов.

- Корректируйте и совершенствуйте систему по мере необходимости на основе результатов оценки, чтобы обеспечить постоянное совершенствование.

Как разработать систему мотивации, когда у компании есть как OKR, так и KPI, и не дать им конфликтовать друг с другом? Решение требует вдумчивого подхода. Вот алгоритм, который проведет вас через весь процесс:

1. Уясните цель:

- Четко определите цель и задачи внедрения как OKR, так и KPI в вашей компании.
- Определите, как эти структуры дополняют друг друга и вносят вклад в общую производительность.

2. Разделите показатели и цели:

- Четко проводите различие между показателями, используемыми как KPI, и целями, установленными для OKR.
- Убедитесь, что значения для ключевых показателей эффективности являются конкретными, измеримыми и соответствуют целям производительности.
- Установите амбициозные и ориентированные на результат цели для OKR, сосредоточив внимание на стимулировании инноваций и роста.

3. Приведите их в соответствие со стратегией компании:

- Убедитесь, что как OKR, так и KPI соответствуют стратегическим приоритетам компании и долгосрочному видению.
- Определите OKR, которые отражают желательные и преобразующие цели, и KPI, которые отслеживают операционную эффективность и результативность.

4. Общайтесь и обучайте:

- Доводите до сведения сотрудников смысл и преимущества как OKR, так и KPI, подчеркивая их различные роли и вклад.
- Научите коллег устанавливать эффективные OKR и измерять ключевые показатели эффективности, чтобы обеспечить понимание и согласованность во всей организации.

5. Вознаграждайте:

- Разработайте программы стимулирования, которые учитывают достижения как по OKR, так и по KPI в отдельности.
- Подбирайте вознаграждения в соответствии с характером каждой системы: одобрение итогов OKR может быть направлено на признание и карьерный рост, в то время как ключевые показатели эффективности могут включать бонусы или поощрения, основанные на результатах.

6. Избегайте конфликтующих целей:

- Убедитесь, что цели, установленные для OKR и KPI, не противоречат друг другу и не создают ненужной конкуренции среди сотрудников или команд.
- Установите реалистичные и сбалансированные цели для каждой структуры, принимая во внимание общие цели организации и индивидуальные/командные возможности.

7. Регулярно корректируйте:

- Постоянно контролируйте эффективность системы мотивации, собирая отзывы от сотрудников и менеджеров.

- Регулярно оценивайте влияние OKR и KPI на производительность, вовлеченность сотрудников и общий успех организации.
- Вносите коррективы и уточнения в систему мотивации на основе обратной связи и меняющихся потребностей бизнеса.

Помните, что ключевым моментом является создание синергии между OKR и KPI, гарантирующей, что они служат соответствующим целям, внося вклад в общий успех организации.

Разработка системы мотивации сотрудников для компании, основанной на OKR, требует тщательного планирования, гибкости и постоянной оценки. Если вы вложите в то, чтобы создать мотивирующую среду, которая поощряет вовлеченность сотрудников, производительность и достижение целей, то выдающиеся результаты компании не заставят себя ждать.

Глоссарий

Аджайл

Аджайл в бизнесе означает применение гибких и адаптивных методов управления проектами и рабочих процессов, основанных на принципах аджайла. Эти принципы включают в себя итеративный подход, упрощение процессов, акцент на гибкости и адаптивности, самоорганизующиеся команды и высокую степень взаимодействия между сотрудниками.

Аджайл-подходы в бизнесе могут быть применены в различных отраслях и областях, таких как маркетинг, управление персоналом, продажи и др. Важными аспектами аджайла в бизнесе являются:

1. Фокус на клиента. Решения и приоритеты определяются исходя из потребностей и ожиданий клиентов, что позволяет компании быстро реагировать на изменения на рынке и предлагать продукты или услуги, соответствующие актуальным требованиям.
2. Итеративность и инкрементальность. Проекты и задачи разбиваются на небольшие итерации с четко определенными целями и сроками. Каждая итерация позволяет

- команде получить обратную связь, оценить результаты и корректировать дальнейшие действия.
3. Сотрудничество и коммуникация. Улучшение коммуникации между командами и внутри команд, а также между руководством и сотрудниками. Аджайл поддерживает прозрачность и открытость, что позволяет принимать более обоснованные и оперативные решения.
 4. Принятие изменений. Аджайл-организации готовы к переменам и умеют адаптироваться к новым условиям, что позволяет им оставаться конкурентоспособными и успешно развиваться на рынке.
 5. Самоорганизующиеся команды. Аджайл-подход предполагает меньше формального управления и больше самостоятельности команд, что способствует повышению их мотивации, гибкости и эффективности.
 6. Упрощение процессов. Аджайл ставит акцент на упрощение рабочих процессов, устранение бюрократии и избыточных структур. Это позволяет компаниям сосредоточиться на действительно важных задачах и аспектах своей деятельности.
 7. Непрерывное обучение и развитие. В аджайл-организациях особое внимание уделяется непрерывному обучению и развитию сотрудников, что способствует профессиональному росту и повышает адаптивность к изменяющимся условиям.
 8. Метрики и мониторинг. Аджайл-подход предполагает использование различных метрик для оценки прогресса, результатов и эффективности команд и проектов. Это позволяет организациям определить, насколько успешно они достигают своих целей и какие корректировки необходимо внести в свою стратегию или рабочие процессы.

Применение аджайла в бизнесе помогает организациям стать более гибкими, быстро реагировать на изменения и создавать продукты или услуги, которые наилучшим образом удовлетворяют потребности клиентов. Это также способствует культуре непрерывного улучшения, где сотрудники и команды постоянно стремятся оптимизировать свои рабочие процессы и достигать лучших результатов. Однако для успешного внедрения аджайла необходимо учитывать специфику отрасли и организации, а также подходить к изменениям системно и последовательно.

Бизнес-сингулярность

Бизнес-сингулярность — теоретический момент в будущем, когда искусственный интеллект, технологии и инновации достигнут такого уровня развития, что будут способны привести к революционным изменениям во всех сферах бизнеса и экономики. Это понятие аналогично технологической сингулярности, которая предполагает появление суперинтеллекта, способного самостоятельно улучшать свои возможности с невероятной скоростью, что приведет к непредсказуемым последствиям для человечества.

В контексте бизнеса сингулярность может означать, что традиционные подходы к управлению, стратегии и принципы бизнеса окажутся устаревшими, так как новые технологии и интеллектуальные системы будут способны решать сложные задачи и управлять организациями гораздо эффективнее. Это может привести к переходу от иерархических структур управления к децентрализованным и автономным системам.

Бизнес-сингулярность также может предполагать появление новых видов экономической деятельности и моделей бизнеса, которые станут радикально отличаться от существующих. Возможно, новые технологии приведут к сокращению рабочих

мест и изменению требований к навыкам и компетенциям сотрудников.

Важно отметить, что понятие бизнес-сингулярности является теоретическим и спекулятивным и не существует точного прогноза о том, когда и как именно она может возникнуть. Однако многие эксперты считают, что такие изменения уже начались и важно быть готовым к ним, адаптируя свои бизнес-стратегии и модели в соответствии с развитием технологий и изменяющимися рыночными условиями.

Бизнес-турбулентность

Бизнес-турбулентность — это термин, используемый для описания состояния нестабильности, переменчивости и бурных изменений во внешней и внутренней среде бизнеса. Подобные изменения могут быть вызваны различными факторами, такими как новые технологии, глобализация, экономические кризисы, изменения в потребительском поведении, политические решения и др.

Бизнес-турбулентность может влиять на стратегии, операции и процессы компаний, требуя от них быстрой адаптации и гибкости для поддержания конкурентоспособности и устойчивого роста. В условиях бизнес-турбулентности компании должны:

- постоянно мониторить и анализировать внешнюю и внутреннюю среду, чтобы выявлять потенциальные угрозы и возможности, а также определять свои сильные и слабые стороны;
- быть готовыми к изменениям и принимать решения быстро, чтобы адаптироваться к новым условиям;
- развивать гибкость в своих процессах и организационной структуре, чтобы легче справляться с изменениями и неожиданными ситуациями;

- инвестировать в инновации и разработку новых продуктов, услуг и бизнес-моделей, которые могут помочь им преодолеть вызовы и выжить в изменяющейся среде;
- фокусироваться на развитии своего персонала, обеспечивая им необходимые знания, навыки и компетенции для работы в условиях бизнес-турбулентности.

В целом бизнес-турбулентность является состоянием, с которым компании должны научиться работать, чтобы управлять рисками, сохранять свою устойчивость и расти в условиях постоянных изменений.

Большие цели

Многие эксперты и практики, отмечая предназначение OKR как инструмента исполнения Стратегии, используют различные концепции «Большой цели компании». Ниже мы приведем наиболее распространенные наименования и особенности Больших целей от разных авторов.

Одним из первых отметил необходимость установления единой Большой цели, которая будет направлять все действия компании и помогать ей достигать высоких результатов, Эдвардс Деминг, известный эксперт по управлению качеством и эффективности бизнес-процессов, в своей книге «Выход из кризиса»*, опубликованной в 1986 году.

Популярной также является модель BHAG (Big Hairy Audacious Goal), представленная Джимом Коллинзом в 1994 году в его книге «Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением»**. Он предложил определить

* Деминг Э. Выход из кризиса. — М.: Альпина Пабlishер, 2023.

** Коллинз Дж., Поррас Дж. Построенные навечно: Успех компаний, обладающих видением. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010.

большую, смелую и вдохновляющую цель, которой компания хочет достигнуть в течение определенного периода времени.

В модели Эксо (Экспоненциальные организации), описанной в книге Салима Исмаила «Взрывной рост»* (2014 год), наличие Массивной трансформационной цели является важнейшим атрибутом экспоненциального роста компании. Массивная трансформационная цель (Massive Transformative Purpose, МТП) — это цель, которая выходит за рамки обычных бизнес-целей и описывает более широкую миссию организации, направленную на решение мировых проблем и смещение глобальных трендов.

Партнер Салима Исмаила по компании ExO Works Питер Диамандис, который также является сооснователем Neuralink, XPRIZE Foundation и Singularity University, представил более яркое метафорическое описание такой цели в книге Bold: How to Go Big, Create Wealth and Impact the World** (2015 год). По аналогии с древней навигацией по Полярной звезде, он предложил бизнесу определить свою Полярную звезду, North Star — большую стратегическую цель, которая показывает основные приоритеты и направления развития компании.

Понятие North Star получило широкое распространение в бизнес-сообществе и стало популярным инструментом для постановки больших стратегических целей и приоритетов компании.

* Исмаил С. Взрывной рост. — М.: Альпина Паблишер, 2020.

** На русском языке опубликована в сокращенном онлайн-варианте: Диамандис П., Котлер С. Без тормозов: Как стать большим, создать богатство и повлиять на мир. — М.: Smart Reading, 2020.

Итеративно-инкрементальный подход

Итеративно-инкрементальный подход — это метод разработки продуктов или проектов, при котором процесс выполняется итерациями (повторяющимися циклами) и на каждом этапе в продукт или проект добавляются новые функции или улучшения (инкременты).

ПРИМЕР 1.**Организация мероприятия**

Представьте, что вы организуете мероприятие. Вместо того чтобы спланировать все детали сразу, вы решаете использовать итеративно-инкрементальный подход. В первой итерации вы определяете дату, время и место проведения мероприятия. Во второй — разрабатываете программу мероприятия и список приглашенных. В третьей — занимаетесь продвижением мероприятия и продажей билетов. И так далее. На каждой итерации вы получаете обратную связь, анализируете результаты и корректируете план на следующую итерацию.

ПРИМЕР 2.**Создание нового блюда**

Вы хотите создать новое блюдо для вашего ресторана. Вместо разработки полного рецепта сразу вы применяете итеративно-инкрементальный подход. На первой итерации вы определяете основные ингредиенты и приготовление блюда. Затем вы готовите блюдо и оцениваете его вкус. На основе обратной связи вы вносите коррективы в рецепт и переходите ко второй итерации, где добавляете дополнительные ингредиенты или меняете способ приготовления. Вы продолжаете этот процесс до тех пор, пока не получите конечный рецепт, который удовлетворяет вашим требованиям и предпочтениям.

Эти примеры демонстрируют, как итеративно-инкрементальный подход позволяет постепенно улучшать продукт или проект, реагировать на изменения и получать обратную связь для корректировки плана на каждой итерации.

Матрица Стейси

Матрица Стейси (Stacey Matrix) — это инструмент для анализа и понимания сложности проблем и ситуаций в управлении организациями. Ральф Стейси, британский ученый в области управления, разработал эту матрицу в 1990-х годах. Матрица Стейси помогает менеджерам определить уровень сложности задач, с которыми они сталкиваются, и выбрать подходящие стратегии и методы управления.

Матрица Стейси состоит из двух осей:

- Ось X — степень согласия (Agreement) между членами организации о целях и задачах. Она варьируется от высокого уровня согласия (слева) до низкого (справа).
- Ось Y — степень ясности (Certainty) в отношении причинно-следственных связей между действиями и результатами. Она варьируется от высокой ясности (внизу) до низкой ясности (вверху).

Исходя из расположения точки пересечения этих двух осей, матрица Стейси разделяет задачи и ситуации на четыре категории:

- Простые задачи (Simple) — ситуации с высоким уровнем согласия и ясности. Для таких задач подходят стандартные процессы и практики управления.
- Сложная зона (Complicated) — состоит из двух частей. Первая — это ситуации с высоким уровнем согласия,

но с низкой ясностью причинно-следственных связей. Здесь для разработки решений требуются анализ и экспертные знания. И также наоборот — ситуации с высокой ясностью, но низким уровнем согласия. Это зона политических дискуссий.

- Запутанная зона (Complex) — ситуации, когда причинно-следственные связи неясны, заинтересованные стороны далеки от согласия, а решения, как правило, зависят от контекста. Эффективные решения можно найти только благодаря творческому подходу, инновациям и экспериментированию с ответами, которые раскрывают основные причины и следствия проблемы. Адаптивность и гибкость являются здесь ключевыми навыками как для менеджера, членов команды, так и для заинтересованных сторон.
- Зона Хаоса (Chaotic) — ситуации, когда контекст крайне нестабилен, причинно-следственные связи неясны, возможные решения являются лишь догадками, а заинтересованные стороны сильно разделены. Столкнувшись с хаотичной ситуацией, лидеры и менеджеры должны оценить ситуацию на основе любой информации, которую они могут собрать, создать четкие каналы связи между всеми участниками, мобилизовать доступные заинтересованные стороны, чтобы сделать все возможное для немедленной стабилизации ситуации и устранить наиболее угрожающие ситуации.

Модель Кеневин

Модель Кеневин (англ. Framework Cynefin) была создана Дэвидом Сноуденом, директором Института управления знаниями компании IBM, в 1999 году. Модель описывает эволюционную природу областей принятия решений и соответствующих им систем управления.

Исследуя объекты, над которыми работала команда IBM, Дэвид разделил их на четыре категории:

- Простые системы — в них хорошо понятны и четко прослеживаются причинно-следственные связи. В бизнесе это процессы, для которых можно написать детальную рабочую инструкцию или которые можно автоматизировать. В простых системах не нужен труд высококвалифицированных специалистов. Здесь работают обычные исполнители. Задача руководителя состоит в том, чтобы контролировать точное выполнение существующего регламента для этой конкретной операции. Конечно, хорошо, когда есть простые и понятные процессы, потому что они не требуют постоянного контроля, большого времени на обучение и подготовку людей и сложных подходов к их мотивации. Например, к ним часто относятся выписка документов клиенту, отгрузка товара.
- Сложные системы — те, в которых существуют причинно-следственные связи, неочевидные для всех. Одна и та же причина может привести к различным последствиям. Например, у вас не завелся автомобиль. Причин может быть много, и вы не сумеете сами выявить истинную, не будучи специалистом в этом вопросе. Но если мы обратимся в автосервис, механик, проведя диагностику, назовет, где именно возникла проблема, — причем разные механики могут предложить разные подходы к ее решению. В компаниях сложные системы — это области, в которых работают узкие специалисты.
- Запутанные системы — это системы, в которых причинно-следственные связи непонятны. «Что на что влияет? Что случится, если мы поступим следующим образом?» — предугадать сложно. Например, цветок, купленный в одном и том же магазине, у двух разных хозяек будет вести себя

по-разному. Почему у одной он цветет, а у другой высыхает даже при одинаковом уходе? Вопрос, на который логически бывает трудно ответить. В подобных системах, чтобы получить нужный результат, необходимо постоянно все контролировать, держать руку на пульсе, а вовлеченным в процесс людям — тесно взаимодействовать.

И, наконец, хаотическая система. В данном случае, когда происходит некое неожиданное внешнее воздействие, все то, что было раньше понятным, перестает быть таким. Необходимо срочно что-то предпринимать. И хорошо, если это делается не в панике, не в последний момент, а с холодным рассудком и спокойствием.

В компаниях, осмелившихся на хаотическую систему, обязательно существует пространство для инноваций, где приветствуются любое новаторство и исследовательские проекты, где мы не знаем, какой результат получим, и нам приходится двигаться на ощупь, небольшими шагами, часто теряя мотивацию, если что-то идет не так. Казалось бы, зачем нужны хаотические системы? Не проще ли было бы отказаться от них и делать простые понятные вещи четко по инструкции?

В мире стремительных перемен такой подход больше не работает. Подобная компания мгновенно утратит свою актуальность. Только доверие хаосу и непредсказуемости, решимость взаимодействовать с ним привносят в наши проекты новизну, предоставляя перспективу для взлета. Да, это риск. Но при грамотном управлении выигрывает только тот, кто рискует.

Какие стили управления существуют в каждой из перечисленных систем?

В простых системах все зависит от того, насколько мы сумели организовать работу исполнителей и объяснить им их

обязанности. Здесь правит бал административно-командный стиль управления.

В сложных системах работают профессионалы более высокого уровня, эксперты своего дела. Там успешно функционируют коучинговые инструменты управления, которые помогают постоянно повышать качество и слаженность работы.

В запутанных системах делается ставка на самоорганизацию и зрелость. Мы работаем уже не с простыми исполнителями, а с исследователями — с людьми, которые находятся в творческом поиске и постоянно жаждут продвижения вперед и вверх.

В хаотических системах хорошо показывают себя харизматичные лидеры — при условии, что они умеют быть гибкими и решаются на риски ради преобразования.

Что же мотивирует людей в каждой из описанных систем?

В простых системах, безусловно, лучше всего работает сдельная оплата труда. Сотруднику ставится определенная задача, сроки исполнения и размер вознаграждения.

В сложных системах используют КРІ: поставлена цель, определены показатели, с которыми эта цель должна быть достигнута, и к ним привязана ставка. Соответственно, если показатели достигнуты, выплата производится в полном объеме. Если нет, то лишь частично.

В запутанных системах ценность материальной мотивации сходит практически на нет. Деньги важны, но они становятся для сотрудников, скорее, индикатором своей приверженности компании — стоит или не стоит оставаться в ней? И часто для таких сотрудников организация добавляет плюс 10–20% к среднему показателю зарплат по рынку. Этого достаточно, чтобы люди приняли решение работать здесь, а дальше задача руководителя состоит в том, чтобы настроить их внутреннюю мотивацию (создать вдохновляющие условия для работы).

Система сбалансированных показателей

Система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard, BSC) — это стратегический инструмент управления, который позволяет компаниям преобразовать свои стратегические цели и инициативы в конкретные метрики и показатели. Эта система была разработана Робертом Капланом и Дэвидом Нортон в начале 1990-х годов и с тех пор стала одним из самых популярных инструментов управления. Система сбалансированных показателей основана на идее, что компании должны измерять свою эффективность с использованием нескольких показателей, которые представляют различные аспекты бизнеса. Это позволяет учитывать все важные аспекты работы компании, а не только финансовые показатели.

Годовые стратегические цели удобно описывать в формате системы сбалансированных показателей (BSC) по четырем «перспективам» (направлениям): это позволяет охватить все ключевые аспекты бизнеса и обеспечить сбалансированное развитие компании. Четыре перспективы BSC включают в себя:

1. **Финансы.** Эта перспектива описывает финансовые результаты, которых компания стремится достичь. Например, увеличение доходов, снижение издержек, рост прибыльности.
2. **Клиенты.** Здесь определяются цели, связанные с удовлетворением потребностей клиентов и улучшением их взаимоотношений с компанией. Примерами таких целей могут служить увеличение лояльности клиентов, улучшение качества продуктов или услуг, расширение рыночной доли.
3. **Бизнес-процессы.** В этой перспективе описываются внутренние процессы компании, которые должны быть оптимизированы для достижения финансовых и клиентских

целей. Здесь можно назвать оптимизацию цепочки поставок, улучшение процессов разработки продуктов, повышение эффективности работы сотрудников.

4. Обучение и рост. Эта перспектива фокусируется на развитии сотрудников и инфраструктуры компании. Цели могут быть связаны с обучением и развитием сотрудников, улучшением организационной культуры, инвестициями в технологии и инновации.

BSC связана с OKR тем, что обе системы используются для установления и отслеживания целей на разных уровнях организации. OKR фокусируются на конкретных, измеримых, достижимых, релевантных и временно ограниченных (SMART) Целях и Ключевых результатах, которые позволяют преобразовать стратегические цели, определенные с помощью BSC, в конкретные действия и результаты на короткий срок (квартал, полугодие или год).

Используя BSC и OKR вместе, компании могут определить свою стратегию и разбить ее на более мелкие, измеримые и реалистичные цели, достижимые в краткосрочной перспективе. Благодаря такому подходу организации могут гарантировать, что их стратегические приоритеты остаются в фокусе на всех уровнях и что сотрудники понимают свою роль в достижении общих целей.

Применение BSC и OKR вместе обеспечивает следующие преимущества:

1. Ясность и согласованность. Обе методологии помогают устанавливать четкие и конкретные цели, создавая общее видение и направление для всей организации. Это помогает сотрудникам понять, как их личные цели соотносятся с целями компании в целом.

2. Связь между стратегией и операциями. BSC позволяет определить долгосрочные стратегические приоритеты, а OKR помогают связать их с краткосрочными операционными задачами. Это обеспечивает связность и последовательность в процессе планирования и исполнения.
3. Прозрачность и ответственность. Используя OKR для отслеживания прогресса в достижении стратегических целей, определенных в BSC, компании могут сделать процесс более прозрачным и обеспечить ответственность сотрудников за достижение результатов.
4. Улучшение коммуникации и сотрудничества. Обе методологии поддерживают культуру открытого общения и коллаборации, позволяя сотрудникам обмениваться информацией и ресурсами для достижения совместных целей.
5. Повышение адаптивности и гибкости. Использование OKR позволяет компаниям быстро адаптироваться к изменяющимся условиям рынка, пересматривать свои приоритеты и принимать необходимые коррективы в своей стратегии.

В целом комбинация BSC и OKR является мощным инструментом для организаций, стремящихся достичь своих стратегических целей и обеспечить сбалансированное развитие во всех ключевых аспектах своего бизнеса.

Стратегия и стратегические цели

Стратегия и стратегические цели тесно связаны, но не синонимичны. Вот основные различия между ними.

1. Стратегия:
 - Стратегия — это долгосрочный план действий, который определяет основные направления и подходы компании для реализации своей миссии и видения.

- Она включает в себя анализ внешней среды (конкуренция, рынки, технологии), определение внутренних возможностей и ограничений (ресурсы, компетенции), а также формулирование ключевых принципов и приоритетов.
- Стратегия служит основой для разработки более конкретных планов и инициатив на разных уровнях организации.

2. Стратегические цели:

- Представляют собой конкретные, измеримые и временно ограниченные результаты, которые компания планирует достичь в рамках своей стратегии.
- Они обычно сформулированы в виде показателей (например, объем продаж, рыночная доля, уровень удовлетворенности клиентов) и сроков (краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные).
- Являются инструментом для оценки прогресса и эффективности стратегии, а также для корректировки действий и ресурсов при необходимости.

Вкратце стратегия определяет общее направление и подходы компании, в то время как стратегические цели представляют собой конкретные результаты, которые позволяют оценивать и отслеживать успех реализации стратегии.

ЭксО

ЭксО (ExO) — сокращение от термина «экспоненциальная организация» (Exponential Organization). Термин был впервые представлен в книге «Взрывной рост» Салима Исмаила и Майкла Малоне. Экспоненциальная организация — это та, которая способна демонстрировать экспоненциальный рост

и масштабироваться, используя новые технологии, инновации и современные управленческие подходы.

Экспоненциальные организации характеризуются следующими особенностями:

- Гибкость. ЭксО быстро адаптируются к изменениям внешней среды, что позволяет им оставаться конкурентоспособными и быстро реагировать на новые возможности.
- Масштабируемость. С помощью технологий и глобализации ЭксО могут быстро масштабировать свою деятельность и расти, охватывая новые рынки и сегменты.
- Инновационность. ЭксО постоянно ищут новые идеи, продукты и услуги, что позволяет им быть в авангарде развития отрасли и создавать рыночные тренды.
- Управление по результатам. В экспоненциальных организациях акцент делается на достижение результатов и оценку эффективности, а не на процессы и иерархии.
- Ориентация на клиента. ЭксО стремятся создавать продукты и услуги, которые максимально удовлетворяют потребности клиентов и предоставляют ценность.

Основные принципы, которыми руководствуются экспоненциальные организации, можно описать с помощью англоязычных акронимов SCALE (масштаб) и IDEAS (идеи):

- SCALE:
 - Staff on Demand (Персонал по запросу).
 - Community & Crowd (Сообщество и толпа).
 - Algorithms (Алгоритмы).
 - Leveraged Assets (Рычаговые активы).
 - Engagement (Вовлечение).

- IDEAS:
 - Interfaces (Интерфейсы).
 - Dashboards (Информационные панели, дашборды).
 - Experimentation (Экспериментирование).
 - Autonomy (Автономия).
 - Social Technologies (Социальные технологии).

Экспоненциальные организации стремятся использовать эти принципы для создания более эффективных, адаптивных и масштабируемых систем, способных справиться с быстро меняющимися условиями и высокой неопределенностью в современном бизнес-мире.

Примерами экспоненциальных организаций могут служить такие компании, как Airbnb, Uber, Google, Amazon и Tesla. Эти компании быстро выросли и стали доминировать на своих рынках благодаря способности к инновациям, гибкости и масштабированию.

Важно отметить: экспоненциальный рост не означает, что организация будет постоянно расти с экспоненциальной скоростью. На практике на определенных этапах развития компании рост может замедлиться или даже остановиться из-за внешних факторов или внутренних ограничений. Однако экспоненциальные организации продолжают стремиться к созданию новых продуктов, рынков и возможностей, чтобы поддерживать свою конкурентоспособность и успех на долгосрочной основе. Чтобы достичь этого, они активно применяют новые технологии и подходы, разрабатывают новые модели бизнеса и постоянно ищут способы повышения своей эффективности и адаптивности.

Экспоненциальные организации (ExO) и OKR (Objectives and Key Results) связаны между собой, поскольку оба подхода направлены на ускорение роста, адаптивность и инновационную

культуру в организациях. Они могут быть использованы совместно для повышения производительности и эффективности компаний.

Целеполагание и измерение прогресса: OKR представляют собой простой и эффективный способ установления и измерения целей и результатов на всех уровнях компании. Экспоненциальные организации часто используют OKR, чтобы определить свои стратегические приоритеты и измерить прогресс в достижении Ключевых результатов. Это позволяет им быстро адаптироваться к изменяющимся условиям и ориентироваться на наиболее важные идеи и проекты.

Повышение адаптивности и гибкости: OKR способствуют адаптивности и гибкости, поскольку позволяют командам и сотрудникам быстро пересматривать и корректировать свои цели и планы в соответствии с изменяющимися обстоятельствами. Экспоненциальные организации ценят этот подход, так как он поддерживает их способность к инновациям и быстрой реакции на новые возможности.

Культура коллаборации и прозрачности: OKR поддерживают культуру совместной работы и прозрачности, предоставляя ясное видение целей и результатов на всех уровнях организации. Это позволяет сотрудникам лучше понимать, как их работа влияет на общие результаты компании, и помогает определить, в каких областях они могут сотрудничать для достижения лучших результатов. Экспоненциальные организации стремятся к такой культуре, поскольку она способствует инновационному мышлению, обмену идеями и эффективному сотрудничеству.

BANI-мир

BANI-мир — это альтернативный термин для описания современной сложной и быстро меняющейся среды, с которой

сталкиваются бизнесы и организации. BANI является аббревиатурой английских слов: Brittleness (хрупкость), Anxiety (тревожность), Nonlinearity (нелинейность) и Incomprehensibility (непостижимость).

- Хрупкость (Brittleness) означает, что системы и структуры становятся менее устойчивыми и более подверженными сбоям из-за быстрых изменений и нарастающего давления на ресурсы.
- Тревожность (Anxiety) отражает возрастающее чувство неуверенности и беспокойства в обществе, вызванное неопределенностью будущего и быстрыми изменениями, которые могут привести к стрессу и дезориентации.
- Нелинейность (Nonlinearity) указывает на то, что изменения могут происходить в непредсказуемом порядке и с непредсказуемой скоростью, что затрудняет анализ и прогнозирование последствий для бизнеса и принятие решений.
- Непостижимость (Incomprehensibility) означает, что из-за сложности ситуаций и взаимосвязи множества факторов информация и события становятся все более трудными для понимания и анализа.

Концепция BANI-мира подчеркивает необходимость гибкости, адаптивности и резилентности организаций и лидеров для успешного управления бизнесом в условиях сложности и быстро меняющейся среды. Чтобы способствовать адаптации и преодолению вызовов, связанных с этими условиями, важно развивать культуру обучения, сотрудничества и инноваций.

VUCA-мир

VUCA-мир — это термин, используемый для описания современной мировой среды, которая характеризуется быстрыми

изменениями, неопределенностью, сложностью и многозначностью. VUCA является аббревиатурой английских слов: Volatility (изменчивость), Uncertainty (неопределенность), Complexity (сложность) и Ambiguity (неоднозначность).

- Изменчивость (Volatility) относится к быстрым и непредсказуемым изменениям, которые происходят во внешней среде, таким как экономические колебания, политические решения или технологические инновации.
- Неопределенность (Uncertainty) описывает степень неясности и непредсказуемости будущих событий, которые могут сильно влиять на бизнес и принятие решений.
- Сложность (Complexity) отражает многообразие и взаимосвязь факторов, которые оказывают влияние на бизнес, делая анализ и принятие решений более сложными и трудоемкими.
- Неоднозначность (Ambiguity) означает наличие неясности, двусмысленности или различных интерпретаций информации, что затрудняет принятие четких и точных решений.

VUCA-мир требует от компаний и лидеров быстрой адаптации, гибкости, постоянного обучения и инноваций для успешного управления бизнесом и преодоления вызовов, связанных с этими условиями. Важно разрабатывать стратегии и процессы, которые позволяют компаниям ориентироваться в условиях VUCA-мира, а также создавать организационные культуры, способствующие сотрудничеству, коммуникации и готовности к переменам.

Рекомендуемая литература

Веллор В. Управление по целям и ключевым результатам: Как распространить методологию OKR на всю организацию. — М.: Альпина Паблишер, 2024.

Дорр Дж. Измеряйте самое важное: Как Google, Intel и другие компании добиваются роста с помощью OKR. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.

Игл А., Розенберг Дж., Шмидт Э. Как работает Google. — М.: Эксмо, 2021.

Коттер Дж. Ускорение перемен. — М.: Олимп-Бизнес, 2017.

Мэлоун, М., Исмаил, С., Гест ван, Ю. Взрывной рост: Почему экспоненциальные организации в десятки раз продуктивнее вашей (и что с этим делать). — М.: Альпина Паблишер, 2017.

Нивен П., Ламорт Б. Цели и ключевые результаты: Полное руководство по внедрению OKR / Пер. OKR Академия. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021.

Пинк Д. Драйв: Что на самом деле нас мотивирует. — М.: Альпина Паблишер, 2015.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Синек С. Начни с «Почему?». Как выдающиеся лидеры вдохновляют действовать. — М.: Эксмо, 2021.

Lamorte B. *The OKRs Field Book: A Step-by-Step Guide for Objectives and Key Results Coaches*. Wiley, 2022.

Montgomery D. *Start Less, Finish More: Building Strategic Agility with Objectives and Key Results*. Agile Strategies Press, 2018.

Заключение

Мы надеемся, что данная книга помогла читателям лучше понять, что такое система OKR и как она может быть использована для управления бизнесом и достижения стратегических целей. Мы не только рассмотрели теоретические аспекты, но и предложили практические инструменты и советы для ее внедрения и успешного использования в компании.

OKR — это эффективный инструмент для выстраивания работающей стратегии, улучшения коммуникации и координации процессов внутри компании, повышения мотивации и вовлеченности сотрудников, а также улучшения контроля и прозрачности в процессе достижения целей.

Мы убеждены, что система OKR может быть полезна для любой компании, независимо от ее размера или отрасли. В книге мы представили примеры использования OKR и сравнили эту методологию с другими подходами и инструментами управления.

Мы также хотели бы еще раз подчеркнуть, что внедрение системы OKR — это эволюционный процесс, который требует времени, усилий и терпения. В книге мы описали алгоритмы действий на каждом этапе внедрения, начиная от подготовки

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

и заканчивая масштабированием и устойчивым функционированием системы.

Книга может быть полезна для менеджеров, руководителей, специалистов по управлению, а также для всех, кто интересуется развитием своих навыков управления и бизнеса в целом.

Мы благодарим читателей за внимание к нашей книге и надеемся, что она поможет им достигнуть больших результатов в управлении компанией и достижении своих стратегических целей.

Об авторах



Наталья Гульчевская

Сертифицированный профессиональный коуч РСС ICF, системный командный коуч ЕМСС, бизнес-тренер, кандидат психологических наук. OKR-эксперт, сооснователь OKR Academy и OKR Academy International.



Ирина Сукманюк

Топ-менеджер и бизнес-тренер, коуч, сертифицированный по стандартам ICF, командный коуч, iCAgile CP — CAT, Change practitioner (PROSI). OKR-эксперт, сооснователь OKR Academy.



Екатерина Чуева

Сертифицированный OKR-коуч, сертифицированный аджайл-коуч (iCAgile CP — BAF, ATE, ATF), 5 лет OKR и аджайл-коучинга, проводила обучение и внедряла OKR более чем в 30 компаниях, кандидат социологических наук. OKR-эксперт и бизнес-тренер OKR Academy.

Гульчевская Наталья, Сукманюк Ирина, Чуева Екатерина

Навигатор внедрения ОКР

Опыт российских компаний

Главный редактор Сергей Турко

Руководитель проекта Анна Василенко

Художественное оформление и макет Юрий Буга

Корректоры Елена Чудинова, Елена Аксёнова

Верстка Кирилл Свищёв

Подписано в печать 25.03.2024. Формат 60×90 1/16.

Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.

Объем 25,0 печ. л. Тираж 1500 экз. Заказ № .

ООО «Альпина Паблишер»

123060, Москва, а/я 28

Тел. +7 (495) 980-53-54

e-mail: info@alpina.ru

www.alpina.ru

ООО «Альпина Паблишер»,

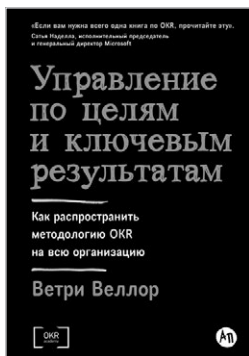
115093, г. Москва, вн. тер. г. муниципальный округ Замоскворечье,
ул. Щипок, д. 18, ком. 1; ОГРН 1027739552136

Знак информационной продукции
(Федеральный закон №436-ФЗ от 29.12.2010 г.)

12+

Отпечатано в ООО «Фотоэксперт»

109316, г. Москва, Волгоградский проспект, д. 42, корп. 5



Управление по целям и ключевым результатам

Как распространить методологию OKR на всю организацию

Ветри Веллор, пер. с англ.

Если вам нужна всего одна книга по OKR, прочитайте эту.

Сатья Наделла, исполнительный председатель
и генеральный директор Microsoft

О чем книга

OKR — простая, но эффективная система управления, которая помогает организациям ясно определять цели, а затем измерять прогресс по их достижению с помощью ключевых результатов. Это один из лучших способов синхронизировать стратегические приоритеты всей организации с задачами отделов и конкретных сотрудников, поэтому OKR применяют в Google, LinkedIn, Uber, Avito и других компаниях в России и за рубежом. Автор этой книги Ветри Веллор — серийный предприниматель, основатель сервиса Ally.io и корпоративный вице-президент по продукту Microsoft Viva Goals — рассказывает о том, как внедрить и масштабировать OKR в вашем бизнесе, обеспечив тем самым ему устойчивый рост. Вы научитесь отслеживать прогресс в выполнении бизнес-задач, поймете, как OKR дополняют методологию аджайл, повысите вовлеченность сотрудников и скорость принятия решений. Разумное использование OKR сделает достижимыми даже самые амбициозные бизнес-цели.

Почему книга достойна прочтения

- Автор показывает, как с помощью методологии OKR повысить мотивацию команды, организационную гибкость, согласованность и прозрачность, фокусировку на целях.
- Руководство по созданию, внедрению и работе системы OKR, которое включает в себя также ответы на часто задаваемые вопросы, разбор типичных ошибок и множество практических примеров.

Кто автор

Ветри Веллор — серийный предприниматель, основатель сервиса Ally.io и корпоративный вице-президент по продукту Microsoft Viva Goals.

Книги издательской группы «Альпина»
вы всегда можете купить на сайте* alpina.ru

«АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР» РЕКОМЕНДУЕТ



Взрывной рост

Почему экспоненциальные организации в десятки раз продуктивнее вашей (и что с этим делать)

Салим Исмаил, Майкл Мэлоун, Юри ван Геест, пер. с англ.

О чем книга

Эта книга — практическое руководство по созданию экспоненциальных компаний и управлению ими. Авторы рассказывают об опыте бизнеса, который вписался в новые условия, и дают советы, как адаптировать к переменам существующие организации. Благодаря «Взрывному росту» любая компания, от стартапа до огромной корпорации, научится использовать новые технологии для того, чтобы добиться экспоненциального роста.

Почему книга достойна прочтения

- Авторы исследовали десятки компаний, которые сумели воспользоваться новыми реалиями и достигли в результате небывалых темпов роста.
- Что еще более важно, они провели глубокий анализ и выработали практические принципы того, как уже существующие организации могут адаптироваться к переменам.
- Книга представляет собой «пособие по выживанию» для топ-менеджеров и предпринимателей, потому что если вам не удастся превратиться в экспоненциальную организацию сами, то в конечном счете исчезнете с лица земли, как динозавры.

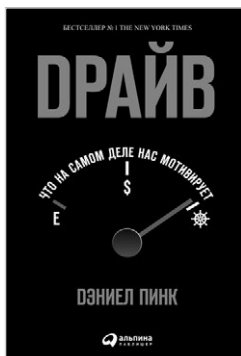
Кто авторы

Салим Исмаил — соучредитель и исполнительный директор Университета сингулярности, где он курирует множество академических программ, а также является его Глобальным посланцем. До этого он был вице-президентом Yahoo, где создал и управлял ее внутренним бизнес-инкубатором Brickhouse. В общей сложности он лично основал и руководил семью стартапами.

Юри ванн Геест — выпускник Университета сингулярности, ведущий мировой эксперт в сфере мобильных технологий и увлеченный исследователь экспоненциальных технологий и тенденций.

Майкл Мэлоун — авторитетный журналист мирового класса, пишущий о высоких технологиях. Кроме того, Майкл разработал две получившие широкое признание организационные модели — предшественницы концепции Эксо.

Книги издательской группы «Альпина»
вы всегда можете купить на сайте* alpina.ru



Драйв

Что на самом деле нас мотивирует

Дэниел Пинк, пер. с англ.

Один бизнес-лидер... высказался по поводу мотивации совершенно прямо. Когда он проводит собеседование при приеме на работу, то заявляет потенциальным сотрудникам: «Если вам нужно, чтобы я вас мотивировал, я, скорее всего, не буду вас нанимать».

О чем книга

В своем провокационном бестселлере Дэниел Пинк убедительно доказывает, что в информационную эпоху бихевиористская система мотивации, основанная лишь на вознаграждении за достижение результата, стала не просто бесполезна, но и в ряде случаев прямо вредит и сотрудникам, и фирме.

Но как же тогда мотивировать персонал достигать целей и побеждать конкурентов? Нужно сделать акцент на природном стремлении каждого человека к совершенству, мастерству и независимости и нанимать только тех людей, у которых сильна внутренняя мотивация. Это не так сложно, как может показаться, а в книге вы найдете простые и понятные инструменты построения новой системы мотивации.

Почему книга достойна прочтения

- Потому что это самая важная книга о мотивации, написанная в мире за последние годы.
- Книга в корне меняет наше представление о факторах, влияющих на результаты работы, на мотивацию к труду, на творчество. Все свои мысли автор подкрепляет более чем убедительными результатами сотен психологических исследований о поведении людей.
- Вторая половина книги весьма практична — автор дает множество инструментов и методов создания новой системы мотивации. Это уникальная смесь гуманистической психологии и реальной практики управления!

Кто автор

Дэниел Пинк — автор четырех международных бестселлеров, переведенных на 32 языка. В 2011 году вошел в рейтинг 50 лучших бизнес-аналитиков мира.

Книги издательской группы «Альпина»
вы всегда можете купить на сайте* alpina.ru

«АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР» РЕКОМЕНДУЕТ



Скрам

Гибкое управление продуктом и бизнесом

Кен Швабер, пер. с англ.

О чем книга

Эта книга несет в себе дух скрама, раскрывая его ценности и основные принципы. Кен Швабер, один из создателей скрама, соавтор «Руководства по скраму» и основатель Scrum.org, собрал лучшие кейсы из своей практики, демонстрирующие примеры успехов и неудач применения скрама в реальных проектах. Они помогут вам понять, как использовать скрам для решения комплексных проблем и достижения результатов.

Автор рассказывает, как эффективно управлять сложными, громоздкими проектами и изменяющимися требованиями к продукту; упрощать организационную структуру с помощью самоуправляемых команд разработки; получать более четкие описания требований и внятную обратную связь от клиентов и заказчиков.

Вы узнаете, как эффективнее планировать работу над проектом, научитесь избегать ошибочных действий, используя регулярную инспекцию, а также увеличивать отдачу от инвестиций.

Почему книга достойна прочтения

- Книга демонстрирует образ мышления создателя скрама. Это тот скрам, каким он должен быть по задумке его создателя.
- Автор на личном примере показывает действия скрам-мастера в запутанных ситуациях, открывая трансформационный смысл этой роли.
- Автор не боится ошибаться: он открыто признает ошибки и вместе с читателями проводит работу над ними.
- После прочтения книги становится понятно, каким должен быть результат от корректного применения скрама.

Кто автор

Кен Швабер разработал скрам вместе с Джеффом Сазерлендом в начале 1990-х годов. Являясь одним из 17 авторов «Манифеста гибкой разработки программного обеспечения» в 2001 году, он впоследствии основал Agile Alliance, Scrum Alliance, а в 2009 году — Scrum.org. Соавтор «Руководства по скраму».

Книги издательской группы «Альпина»
вы всегда можете купить на сайте* alpina.ru



Agile life

Как вывести жизнь на новую орбиту, используя методы agile-планирования, нейрофизиологию и самокоучинг

Катерина Ленгольд

О чем книга

Это новая книга Катерины Ленгольд, автора бестселлера «Просто космос». Это уникальное практическое пособие по выстраиванию системы личной продуктивности основано на революционной авторской концепции agile life, у которой уже более 200 000 последователей по всему миру. Метод agile life предполагает поэтапное движение к целям без насилия над собой и основан на новейших исследованиях в области нейрофизиологии, методах самокоучинга и использовании циклических agile-спринтов. В нем заложена идея, что любого рода деятельность должна представлять собой регулярные циклы, состоящие из четырех элементов: Plan (планирование), Execute (реализация), Analyze (анализ) и Recharge (восстановление). Каждому элементу цикла посвящен раздел книги.

Книга является отличным инструментом самокоучинга, включает десятки практических упражнений, пошаговый план действий и мотивационный пинок для старта движения к продуктивной и сбалансированной жизни.

Почему книга достойна прочтения

- Новая книга автора бестселлера и главной бизнес-книги года по версии *Forbes* «Просто космос».
- 200 000+ последователей революционного метода личного agile-планирования.

Кто автор

Катерина Ленгольд в 14 лет поступила в институт, в 16 — начала заниматься бизнесом, в 20 — основала свой первый технологический стартап, а в 23 года продала его и стала вице-президентом калифорнийской аэрокосмической компании. Она автор бестселлера «Просто космос» (главная бизнес-книга года по версии *Forbes*) и создатель революционного метода личного agile-планирования, который помогает более 200 000 человек по всему миру достигать своих целей, не потеряв баланса и удовольствия от жизни.

Книги издательской группы «Альпина»
вы всегда можете купить на сайте* alpina.ru